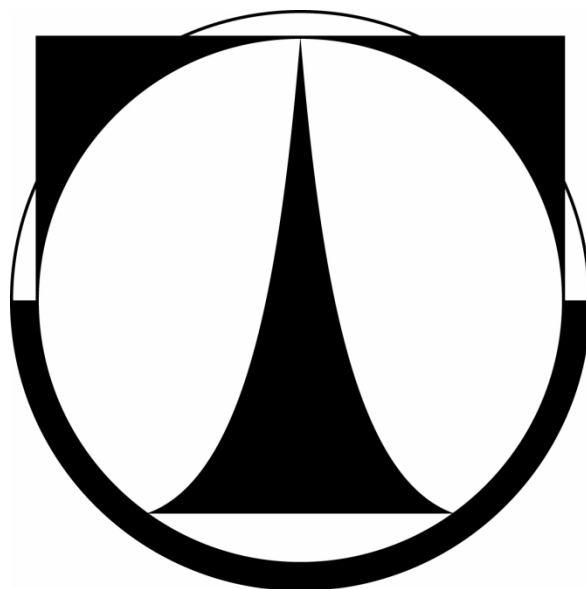


**TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**

**Ekonomická fakulta**



**Bakalářská práce**

**2012**

**Marek Beneš DiS.**

# **TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**

## **Ekonomická fakulta**

Studijní program: B 6209 Systémové inženýrství a informatika

Studijní obor: Manažerská informatika

### **Nalezení vhodných metrik pro hodnocení B2B modelu**

### **Design of appropriate matrices for B2B model**

**BP-EF-KIN-2012-02**

Marek Beneš DiS.

Vedoucí práce: Antová Klára, doc. Ing. Ph.D., Katedra Informatiky

Konzultanti: Petra Vavroušková, Kaufland Česká republika v.o.s.

**Počet stran: 51**

**Počet příloh: 5**

**Datum odevzdání: 03.05.2012**

**Zde vložit originál zadání práce!**

## **Prohlášení**

Byl jsem seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše. Bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím bakalářské práce a konzultantem.

V Liberci, 2.5.2012

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval doc. Ing. Kláře Antové, Ph.D. a Petře Vavrouškové, za veškeré rady, připomínky, ochotu a trpělivost, kterou mi při vedení této práce věnovali. Také chci poděkovat rodině a přátelům, kteří mě během studia podporovali.

## **Abstrakt**

Koncept B2B se týká obchodních vztahů a vzájemné komunikace mezi dvěma společnostmi, které neobsluhují konečné spotřebitele. Spolupráce je základem ekonomické produkce a obchodních procesů. V úvodu bakalářské práce jsou blíže charakterizovány B2B trhy. Dále klasický B2B obchod a elektronické obchodování, které vychází z rozvoje elektronické komunikace a internetu. V další části bakalářské práce jsou rozebrány a popsány metriky, které jsou používány v souvislosti s hodnocením a měřením výkonnosti. Závěrečná, praktická část, se zaměřuje na případovou studii B2B modelu mezi distributorem výpočetní techniky a odběratelem. Cílem bakalářské práce „Nalezení vhodných metrik pro hodnocení B2B modelu“ je navrhnout různé metriky, které lze ve spojení se zmiňovaným B2B modelem použít pro jeho objektivní hodnocení a měření.

## **Klíčová slova**

B2B trh, B2B model, B2B marketing, metriky, e-komerce

## **Abstract**

B2B concept relates to business relationships and mutual communication between two companies which does not serve end customers. This cooperation forms the basis of economic production and business processes. The first part of this thesis is dedicated to further characteristics of B2B markets. Then classic B2B trade is described as well as the online commerce which is based on development of electronic communication and the Internet. The analysis of metrics, which are used in the connection with rating and performance measurement, are presented in the second part of this thesis. The third part, the practical one, targets on the case study of B2B model between information technologies' distributor and customers. The purpose of this thesis called „Design of appropriate matrices for B2B model“ is to propose variety of metrics which could be disposed in connection with the above mentioned B2B model. These metrics could be used for objective evaluation and measurement of B2B model.

## **Keywords**

B2B market, B2B model, B2B marketing, metrics, e-commerce

## Obsah

|  |    |
|--|----|
| Seznam použitých zkratk a symbolů .....                    | 7  |
| Úvod .....   | 8  |
| 1. Tradiční B2B trh.....                                   | 9  |
| 1.1. Vysvětlení pojmu B2B trh.....                         | 9  |
| 1.2. Velikost B2B trhu .....                               | 9  |
| 1.3. Charakteristika B2B trhů .....                        | 10 |
| 1.4. B2B trh versus B2C trh .....                          | 12 |
| 2. Nákupní chování organizací na B2B trhu .....            | 14 |
| 2.1. Typy nákupů .....                                     | 14 |
| 2.1.1. Přímý opakovaný nákup .....                         | 14 |
| 2.1.2. Modifikovaný opakovaný nákup .....                  | 14 |
| 2.1.3. První nákup.....                                    | 15 |
| 2.2. Účastníci B2B nákupního procesu .....                 | 15 |
| 2.3. Centralizovaný nákup .....                            | 17 |
| 2.4. Faktory působící na nakupující organizace .....       | 17 |
| 2.4.1. Faktory prostředí .....                             | 18 |
| 2.4.2. Organizační faktory .....                           | 18 |
| 2.4.3. Mezilidské faktory .....                            | 18 |
| 2.4.4. Individuální faktory .....                          | 18 |
| 2.5. Model nákupního chování organizace .....              | 19 |
| 2.6. Jak organizace provádějí svá nákupní rozhodnutí ..... | 20 |
| 3. Elektronické B2B obchodování.....                       | 23 |
| 3.1. Elektronická komunikace a výměna dat .....            | 23 |
| 3.2. Stálý nárůst elektronických B2B transakcí.....        | 25 |

|  |    |
|--|----|
| 3.3. Modely elektronického B2B podnikání.....  | 26 |
| 3.3.1. E-distributor.....  | 26 |
| 3.3.2. E-procurement .....   | 27 |
| 3.3.3. Internetová tržiště .....   | 28 |
| 3.3.4. Průmyslová konsorcia .....  | 30 |
| 3.3.5. Soukromé průmyslové sítě .....  | 30 |
| 4. Metriky .....   | 31 |
| 4.1. Obecné definice metriky.....  | 31 |
| 4.2. Volba vhodné metriky výkonnosti .....   | 31 |
| 4.3. Anatomie metriky .....  | 33 |
| 4.4. Atributy metriky .....  | 35 |
| 4.5. Členění metrik .....  | 35 |
| 4.5.1. Metriky v členění dle objektu měření.....   | 35 |
| 4.5.1.1. Tvrdé metriky .....   | 35 |
| 4.5.1.2. Měkké metriky.....  | 36 |
| 4.5.2. Metriky v členění podle opakovatelnosti použití .....   | 36 |
| 4.5.3. Metriky v členění podle úrovně řízení.....  | 37 |
| 4.6. Obecně platné kritické faktory úspěchu pro uplatnění metrik.....                                  | 37 |
| 4.7. BalancedScoreCard (BSC) .....   | 38 |
| 5. Popis případového modelu B2B: Distributor výpočetní techniky a odběratel .....                      | 41 |
| 5.1. Základní informace o společnosti eD' system .....   | 42 |
| 5.2. Strategické cíle společnosti .....  | 42 |
| 5.3. B2B portál eDlink.....  | 43 |
| 6. Návrh metrik pro hodnocení případového B2B modelu: Distributor výpočetní techniky a odběratel ..... | 44 |
| 7. Závěr.....  | 48 |



|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| Seznam použité literatury ..... | 49 |
| Seznam příloh .....             | 51 |

## Seznam obrázků

|  |    |
|--|----|
| Obrázek 1 - Příklad několika B2B transakcí během výroby a distribuce páru bot .....    | 10 |
| Obrázek 2 - Hlavní vlivy na nákupní chování organizací .....                           | 17 |
| Obrázek 3 - Model nákupního chování organizací.....                                    | 19 |
| Obrázek 4 - Formáty používané mezi podniky v ČR k elektronické výměně dat.....         | 24 |
| Obrázek 5 - Podniky v ČR používající elektronickou výměnu dat s ostatními podniky..... | 25 |
| Obrázek 6 - Finanční hodnota elektronických nákupů uskutečněnými podniky v ČR. ....    | 26 |
| Obrázek 7 - Členění metrik .....   | 34 |
| Obrázek 8 - Studie případového modelu B2B: Distributor výpočetní techniky a odběratel  | 41 |
| Obrázek 9 - Ukázka B2B portálu eDlink.....   | 43 |

## Seznam tabulek

|  |    |
|--|----|
| Tabulka 1 - Rozdíly mezi firemním trhem a trhem spotřebitelským .....                              | 13 |
| Tabulka 2 - Klíčové fáze nákupního procesu organizací ve vztahu k důležitým nákupním situacím..... | 20 |
| Tabulka 3 - Příklad analýzy při výběru dodavatele .....  | 21 |
| Tabulka 4 - Možná kritéria pro hodnocení dodavatele.....   | 22 |
| Tabulka 5 - Přínosy elektronického tržiště pro odběratele a dodavatele .....                       | 29 |
| Tabulka 6 - Metriky spjaté s ekonomickou činností podniku .....                                    | 45 |
| Tabulka 7 - Zákaznické metriky .....   | 46 |
| Tabulka 8 - Metriky spjaté s logistikou a dodávkami .....  | 47 |
| Tabulka 9 - Metriky B2B portál Ed Link .....   | 47 |

## **Seznam použitých zkratk a symbolů**

B2B - Business to Business

B2C - Business to Customer

PPM - Parts Per Million

EDI - Electronic Data Interchange

EDIFACT - Electronic Data Interchange For Administration, Commerce and Transport

ERP - Enterprise Resource Planning

XML - Extensible Markup Language

## Úvod

Samotná zkratka B2B (business to business) je označení pro obchodní vztahy a komunikaci mezi obchodními společnostmi, které neobsluhují konečné spotřebitele. Ve srovnání s trhem, který je na konečné spotřebitele zaměřen (B2C - business to customer), je B2B odlišný a nabízí i odlišné příležitosti. Každý model B2B je specifický a ovlivňuje ho řada faktorů. Významným faktorem 21. století je internet, který díky svému globálnímu dosahu umožňuje procesy a obchodní vztahy mezi organizacemi zrychlit a zefektivnit, podporuje růst a snižuje náklady. Vedle klasického B2B obchodu vzniklo i elektronické obchodování, které vychází ze zmiňovaného rozvoje elektronické komunikace. Metriky jsou používány v souvislosti s hodnocením a měřením výkonnosti, ať již celopodnikové nebo konkrétní dílčí oblasti. Znamé manažerské přísloví říká, že „Co nelze měřit, nelze ani řídit“. Z toho plyne, že abychom mohli činnost úspěšně řídit, musíme ji i úspěšně měřit. Realizace vize prostřednictvím dosahování stanovených cílů podniku je klíčovým faktorem úspěšnosti. Na obchodním B2B modelu mezi distributorem výpočetní techniky a odběratelem budou navrženy metriky, na jejichž základě bude model hodnocený. Protože je zvolený obchodní model rozsáhlý a mohlo by na něj být nahlíženo z několika úhlů pohledu, cíleně bude na model nahlíženo z pohledu distributora. Cílem této bakalářské práce je navrhnout vhodné metriky, které lze pro zmiňovaný B2B model uplatnit k jeho objektivnímu hodnocení, měření a následné využití metrik v praxi.

# **1. Tradiční B2B trh**

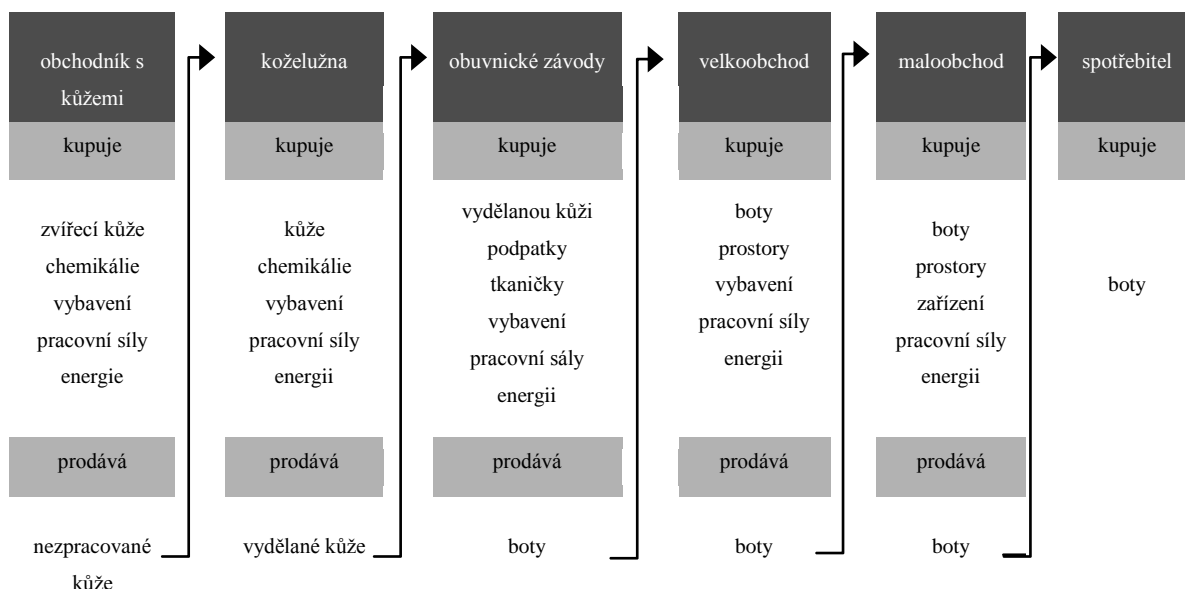
## **1.1. Vysvětlení pojmu B2B trh**

Zkratka B2B, neboli Business to Business, znamená koncept týkající se obchodních vztahů a vzájemné komunikace mezi dvěma společnostmi. Mohli bychom použít i termín trh organizací. Tento trh je obrovský a tvoří ho všechny organizace nakupující výrobky a služby pro použití k výrobě dalších výrobků a služeb, které jsou dále prodávány, pronajímány či dodávány ostatním. Patří sem i velkoobchodní a maloobchodní firmy, které kupují zboží, za účelem dalšího prodeje či pronájmu se ziskem. [1] [2]

## **1.2. Velikost B2B trhu**

B2B trh vytváří především oblasti zemědělství, lesnictví, rybářství, stavebnictví, těžební průmysl, výroba, komunikace, doprava, bankovníctví, veřejné služby, finance a pojišťovnictví, distribuce a služby. Některé firmy nakupují jen od firem a dále prodávají opět pouze firmám. Objem tržeb z B2B transakcí je ve srovnání z prodeje konečným spotřebitelům mnohem větší. Než se skutečný výrobek dostane ke skutečnému spotřebiteli, je několikrát koupen, zpracován a znovu prodán. Každý článek logistického řetězce musí sám nakoupit další zboží a služby. [1]

Příkladem několika B2B transakcí je např. výroba a distribuce páru bot, viz znázorněný proces na obrázku č. 1. Obchodníci s kůžemi prodávají koželužnám. Koželužny prodávají vydělanou kůži obuvnickým závodům, hotové boty jsou prodány velkoobchodům, které je prodají maloobchodům. Teprve maloobchody rozprodají obuv koncovým spotřebitelům. Každý článek, který se účastní tohoto řetězce transakcí, nakupuje i mnoho souvisejícího zboží a služeb jako např. elektrickou energii, pracovní sílu atd. Tento příklad ukazuje, proč firmy nakupují o tolik více než spotřebitelé. Zjednodušeně řečeno: Spotřebitel jen přijde do obchodu a koupí si boty. [2]



Obrázek 1 - Příklad několika B2B transakcí během výroby a distribuce páru bot

Zdroj: [2]

### 1.3. Charakteristika B2B trhů

Níže jsou zmíněny charakteristiky tradičních B2B trhů, jak je popisuje Keller a Kotler v knihách Marketing Management 12. Vydání a Moderní marketing – 4. evropské vydání.

#### Menší počet větších odběratelů

Marketér na B2B trhu ve většině případů jedná s menším počtem zákazníků, ovšem s mnohem většími, než marketér na spotřebním trhu. Malé množství velkých zákazníků pak provádí velké nákupy. Dodávky pro průmyslové zákazníky tedy často představují velké množství i finanční objemy realizované v jednom obchodním případě.

#### Těsný vztah odběratele a dodavatele- reciprocita

Kvůli důležitosti a síle větších zákazníků se od dodavatelů často očekává přizpůsobování nabídek na zakázku podle potřeb jednotlivých zákazníků. V některých případech si odběratel vybere jako obchodního partnera dodavatele, který od něj také bude nakupovat. Jako příklad těsného vztahu Kotler uvádí výrobce papíru, který kupuje chemikálie od chemické společnosti a ta si na oplátku od něho koupí značné množství papíru.

### **Profesionální přístup k nákupu**

Při nákupu na B2B trzích je vyžadována vyšší profesionalita a kvalifikace nákupčího. Je vyžadována vyšší znalost nákupních instrumentů jako např. kupních smluv a obchodních návrhů. Také musí poskytovat více informací a technických dat o svém výrobku.

### **Význam kupní smlouvy**

Kupní smlouvy často znamenají závazek k dlouhodobé spolupráci. Mohou přivést změny v dosavadním jednání obou obchodních partnerů. Např. při smlouvách o dlouhodobých dodávkách vzniká nutnost vzájemného provázání výrobních a obchodních plánů nebo informačních systémů.

### **Povaha nákupní jednotky**

B2B nákupní rozhodnutí jsou obvykle ovlivněna řadou lidí a čím je nákup složitější, tím více se do procesu nákupu bude zapojovat více lidí. Organizace mají při nákupu složitější rozhodování než spotřebitelé. Proto jsou skládány různé nákupní komise složené z technických odborníků a obchodní týmy, aby si s nákupem poradili co nejlépe.

### **Vícenásobné prodejní návštěvy**

Vzhledem k faktu, že se nákupního procesu účastní více lidí, vyžaduje získání většiny zakázek několik vzájemných návštěv. V některých případech může proces trvat i roky.

### **Odvozená a neelastická poptávka**

Poptávka na B2B trzích se v konečném důsledku odvíjí od poptávky po spotřebním zboží. Je tedy nutné, aby marketér sledoval a měl přehled o nákupním chování konečných spotřebitelů, aby se vyhnul problémům s prodejem svého zboží v budoucnosti. Poptávka na B2B trzích více fluktuuje. Zvýšení spotřebitelské poptávky o pár procent může způsobit velký vzrůst poptávky mezi organizacemi.

Celková poptávka po produktu se v závislosti na ceně mění jen málo, zejména v krátkém období. Poptávka je obzvláště neelastická pro B2B zboží, které představuje malé procento z celkových nákladů.

## **Geografická koncentrace kupců**

Průmyslová odvětví se obvykle koncentrují do určitých oblastí. Činí tak z důvodu snižování nákladů při přepravě výrobků a zároveň tím šetří čas. Hlavním motivem je snížení nákladů při přepravě výrobků a úspora času.

## **Přímé nákupy**

B2B zákazníci raději nakupují přímo od výrobců než přes zprostředkovatele. Zvláště pokud se jedná o výrobky, které jsou technicky složité nebo nákladné.

## **Leasing**

Organizace si vybavení v některých případech nekupují přímo, ale pronajímají. Nájemce i pronajímatel může získat řadu výhod. Nájemce může mít k dispozici více disponibilního kapitálu, může získávat nejnovější produkty prodejce a lepší služby. Pronajímateli to může přinést větší čistý příjem a možnost prodávat zákazníkům, kteří si přímý nákup nemohou dovolit. [1] [2]

## **1.4. B2B trh versus B2C trh**

Při srovnání trhu B2B a B2C má B2B trh menší počet zákazníků, ale větších, co do objemu finančních transakcí, dodavatel a odběratel mají k sobě bližší vztah a zároveň jsou tito jejich odběratelé více geograficky koncentrovanější. Poptávka B2B trhu je odvozena od poptávky B2C trhu a mění se podle sjednávaných obchodů. Na rozdíl od B2B trhu má spotřební trh poptávku po zboží a službách cenově pružnější. Marketéři musí znát úlohu při odborném nákupu a uvědomit si důležitost obchodních návštěv. Nákupy jsou prostředkem pro vytvoření zisku, snížení nákladů, zajištění průběhu výroby a cílů organizace. Na spotřebním trhu dodavatel jedná se zákazníkem, kterému jde většinou o uspokojení okamžité a relativně jednoduché potřeby. Na rozdíl od tohoto, B2B trhy vyžadují řízení (management) komplexnosti a vazeb. B2B trhy se také vyznačují mnohem kratšími distribučními řetězci, kdy zboží projde mnohem méně prostředníky. U běžného spotřebního zboží se lze setkat s dlouhými distribučními cestami, kdy musí zboží, než se dostane ke koncovému zákazníkovi, projít od výrobce, přes sklady až po maloobchody. Významným rysem modelů B2B je tedy i větší důraz na logistiku a zajištění samotného

obchodu. Solomon, Marshall a Stuart shrnuli v knize Marketing: Očima světových marketing manažerů [3] hlavní principy platné na B2B a B2C trzích. Tyto principy shrnuje tabulka č. 1. [1] [3]

| B2B trh   | B2C trh   |
|---|---|
| Nákupy jsou prováděny za jiným účelem, než je osobní spotřeba   | Nákupy jsou prováděny pro osobní spotřebu nebo spotřebu domácností  |
| Nákup provádí někdo jiný než uživatel produktu  | Nákup z pravidla provádí budoucí uživatel produktu  |
| Rozhodnutí často přijímá více lidí  | Rozhodnutí jsou z pravidla na jednotlivci či domácnosti   |
| Nákupy jsou prováděny na základě přesných technických specifikací, které jsou podloženy specifickými znalostmi v oboru                                  | Nákupy jsou většinou realizovány na základě pověsti značky nebo osobních doporučení s minimem nebo žádnými znalostmi o produktech                     |
| Nákup po pečlivém zvážení alternativ  | Často impulzivní nákupy   |
| Nákup je většinou realizován na základě racionálních kritérií   | Nákup je založen na emocionální reakci na produkt nebo na propagaci   |
| Nakupující často absolvují dlouhý rozhodovací proces  | Převážně rychlá impulzivní rozhodnutí   |
| Vzájemná závislost mezi prodávajícím a kupujícím, vytvořené dlouholeté vztahy   | Krátkodobé či jednorázové vztahy s větším množstvím prodejců  |
| Nákupy mohou zahrnovat konkurenční nabídky, jednání o ceně a složité finanční dohody  | Většina nákupů je realizována za pevnou cenu  |
| Produkty jsou nakupovány často od výrobce   | Produkty jsou převážně nakupovány přes prodejce   |
| Nákupy často sebou nesou vysoké náklady a vysoké riziko   | Většina nákupů je s nízkým rizikem a nízkou cenou   |
| Omezený počet velkých nakupujících  | Mnoho individuálních spotřebitelů a domácností  |
| Produkty jsou často velice složité, klasifikované podle toho, jak je firemní zákazníci využívají  | Produkty jsou spotřební zboží a služby pro individuální spotřebu  |
| Poptávka je odvozená po jiném zboží a službách, obecně nepružná v krátkodobém měřítku, závislá na výkyvech, může být společná po jiném zboží a službách | Poptávka založená na spotřebitelských potřebách a preferencích, obecně cenově elastická, stabilní v čase a nezávislá na poptávce po jiných produktech |
| V propagaci a prodeji je kladen velký důraz na vytvoření vztahu se zákazníkem   | V propagaci je kladen důraz na reklamu  |

*Tabulka 1 - Rozdíly mezi firemním trhem a trhem spotřebitelským*

*Zdroj: [3]*



## **2. Nákupní chování organizací na B2B trhu**

### **2.1. Typy nákupů**

Problematika průmyslových nákupů je velice obsáhlá a často velice specializovaná. Organizace stojí při nakupování před celou řadou rozhodnutí. Jejich počet závisí na typu nákupní situace. Keller a Kotler popisují tři typy nákupních situací.

#### **2.1.1. Přímý opakovaný nákup**

Při přímém opakovaném nákupu si kupující objednává výrobek nebo službu bez jakýchkoliv modifikací. Kupující strana vybírá z dostupných dodavatelů podle toho, jak byla spokojena při minulém nákupu. Takovou činnost běžně zvládá obchodní oddělení. V případě zavedených osvědčených dodavatelů probíhá objednávání dodávek pomocí propojených automatizovaných aplikací.

Dodavatelé, kteří nejsou na schváleném seznamu, se pokoušejí nabídnout něco nového nebo využít nespokojenosti zákazníka se současným dodavatelem. Snaží se o získání alespoň menší objednávky a postupem doby zvětšit svůj podíl na nakupovaném množství.

#### **2.1.2. Modifikovaný opakovaný nákup**

Při modifikovaném opakovaném nákupu chce kupující změnit specifikaci produktu, cenu, dodací podmínky nebo dodavatele. Rozhodování o modifikovaném opakovaném nákupu se obvykle účastní více osob, než přímého opakovaného nákupu. Zavedení dodavatelé mohou znervóznět a cítit tlak, aby se ukázali v co nejlepším světle. Nezavedení dodavatelé mohou modifikovaný opakovaný nákup vnímat jako příležitost k lepší nabídce a k získání nového zákazníka.

### **2.1.3. První nákup**

O prvním nákupu mluvíme tehdy, když organizace provádí nákup výrobku nebo služby poprvé. Čím vyšší jsou v takovém případě náklady a riziko, tím více lidí se na nákupním rozhodovacím procesu podílí a snaží se od dodavatelů získat co nejvíce informací. Čím větší počet potenciálních dodavatelů, tím více informací je třeba získat a vyhodnotit. Tím delší čas je potřebný k rozhodnutí. [1] [2]

## **2.2. Účastníci B2B nákupního procesu**

Při přímém opakovaném nákupu činí nakupující nejméně rozhodnutí. Nejvíce rozhodnutí probíhá pak při prvním nákupu. Při prvním nákupu musí nakupující rozhodovat o specifikaci produktu, dodavatelích, cenách, platebních podmínkách, objemech, dodacích termínech a servisních podmínkách. Pořadí těchto rozhodnutí se liší v závislosti na konkrétní situaci a jednotlivé volby ovlivňují různí účastníci rozhodovacího procesu. Nakupčí mají vliv v případě přímých a modifikovaných opakovaných nákupů, zatímco zaměstnanci jiných oddělení mají větší vliv v situacích nových nákupů. Zaměstnanci z technického oddělení hrají zase větší roli při výběru výrobních komponentů a specifických produktů. [1]

### **Nákupní centrum**

Nákupní centrum je ta část organizace, která provádí nákupní rozhodnutí. Zahrnuje všechny osoby a jednotky, které se účastní rozhodovacího procesu. Podle toho, jakou funkci v rozhodovacím procesu jednotlivý účastníci hrají, rozlišuje Keller a Kotler<sup>7</sup> role.

#### **a. Iniciátoři**

Iniciují nákup. Mohou to být uživatelé nebo jiní pracovníci společnosti.

#### **b. Uživatelé**

Budou používat výrobek nebo službu. V mnoha případech uživatelé iniciují návrh nákupu a pomáhají definovat specifikaci produktu.

### **c. Ovlivňovatelé**

Lidé, kteří mají na nákupní rozhodnutí nějaký vliv. Často pomáhají definovat specifikace a poskytují rovněž informace pro vyhodnocení alternativ. Významnými ovlivňovateli jsou zejména techničtí pracovníci.

### **d. Rozhodovatelé**

Pracovníci, kteří rozhodují o požadavcích na výrobek nebo o dodavatelích.

### **e. Schvalovatelé**

Pracovníci, kteří autorizují jednání rozhodovatelů nebo nákupčích.

### **f. Nákupčí**

Nákupčí mají formální autoritu vybírat dodavatele a stanovují nákupní podmínky. Mohou pomáhat vytvářet specifikaci produktů, ale svou hlavní roli hrají při výběru dodavatelů a vyjednávání. Při komplexnějších nákupech mezi ně mohou patřit i vysoce postavení manažeři.

### **g. Vrátní**

Pracovníci, kteří mají pravomoc bránit prodejcům nebo informacím v tom, aby se dostali k členům nákupního centra. Vrátní jsou např. nákupčí, recepční nebo telefonní operátoři, kteří mohou zabránit prodejcům v kontaktu s uživateli nebo rozhodovateli.

Určitou roli může zastávat více pracovníků, stejně jako někteří pracovníci mohou zastávat více rolí. Nákupní centrum není pevně daná, formálně určená jednotka v rámci kupující organizace. Jedná se o množinu nákupních rolí, které při různých nákupech zastávají různí lidé. Velikost a složení nákupního centra organizace se odvíjí od různých produktů a různých nákupních situací. Typické nákupní centrum má nejméně pět nebo šest členů, ale často jich bývá i několik desítek. K nákupnímu centru mohou patřit i lidé mimo společnost zákazníka, např. konzultanti, techničtí poradci nebo vládní úředníci.

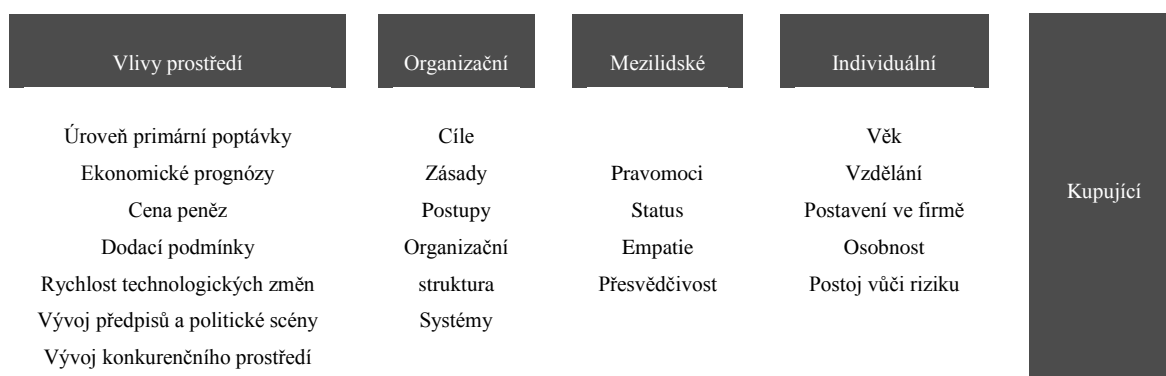
[1] [2]

### 2.3. Centralizovaný nákup

Ve firmách s mnoha divizemi, které mají různé potřeby, se velká část nákupů provádí právě na úrovni divizí. Některé větší firmy se ovšem pokoušejí nákupy centralizovat. Např. centrála určí, které materiály nakupuje i více divizí a nakoupí je centrálně. Tím může organizace snížit náklady a dostat lepší nabídku od protistrany, protože má lepší vyjednávací pozici. [2]

### 2.4. Faktory působící na nakupující organizace

Organizace jsou při nákupním rozhodování vystaveny mnoha vlivům. Někteří marketéři usuzují, že největší roli hrají ekonomické faktory, jako jsou nejnižší cena, nejlepší produkt či nejrozsáhlejší a nejvýhodnější servis. Mají za to, že kupující dá přednost dodavateli, který nabídne nejvýhodnější podmínky. Organizace však nereagují jen na ekonomické, ale i na osobní faktory. Organizace nejsou při nakupování jen chladné, vypočítavé a neosobní, ale také lidské a společenské. Nechají se ovlivnit rozumem a emocemi. Když jsou např. dvě nabídky dodavatelů téměř identické, nemají kupující organizace při nákupním rozhodování z čistě racionálního hlediska na čem stavět. V takových případech se mohou nechat ovlivnit při rozhodování více osobními faktory. Když se však konkurenční nabídky dosti rozlišují, nesou nákupčí při rozhodování větší zodpovědnost a obvykle věnují ekonomickým faktorům větší pozornost. Obrázek č. 2 zobrazuje různé skupiny vlivů na nákupčí organizací. [2]



Obrázek 2 - Hlavní vlivy na nákupní chování organizací

Zdroj: [2]

### **2.4.1. Faktory prostředí**

B2B organizace musí sledovat současné a očekávané ekonomické faktory jako např. ekonomické výhledy a cenu peněz, úroveň výroby, investice, spotřební výdaje či úrokové sazby. Kupující také ovlivňují změny technologického pokroku, politického a konkurenčního prostředí. Chování organizací a strategii firmy může do značné míry ovlivnit kultura a zvyky dané země. B2B marketéři musí všechny tyto faktory sledovat, zjistit, do jaké míry nakupujícího ovlivňují a pokusit se je proměnit v příležitost. [1] [2]

### **2.4.2. Organizační faktory**

Každá organizace má své cíle, strategii, postupy, zásady, strukturu a systémy. Marketér působící na B2B trzích musí všechny tyto organizační faktory důkladně sledovat a znát, aby měl o druhé organizaci co možná nejpodrobnější informace. Podle toho pak může přizpůsobit své postupy a vhodnou taktiku. [2]

### **2.4.3. Mezilidské faktory**

Nákupní centrum obvykle tvoří mnoho účastníků, kteří se navzájem ovlivňují. Pro marketéra je často obtížné určit, jaký druh mezilidských faktorů vstupuje do nákupního procesu. Jeden spisovatel poznamenal: „*Manažeři nenosí cedulky s nápisem, osoba s rozhodovací pravomocí*“ nebo „*bezvýznamný člověk*“. Mocní jsou často neviditelní, přinejmenším pro prodejce. Ani nejvýše postavený člen rozhodovacího centra nemusí mít největší vliv. Jednotliví účastníci nákupního centra mohou mít různé vlivy. Jedni mají odborné znalosti, jiní jsou oblíbení a jiní zase mohou mít zvláštní vztah k významným účastníkům. [2]

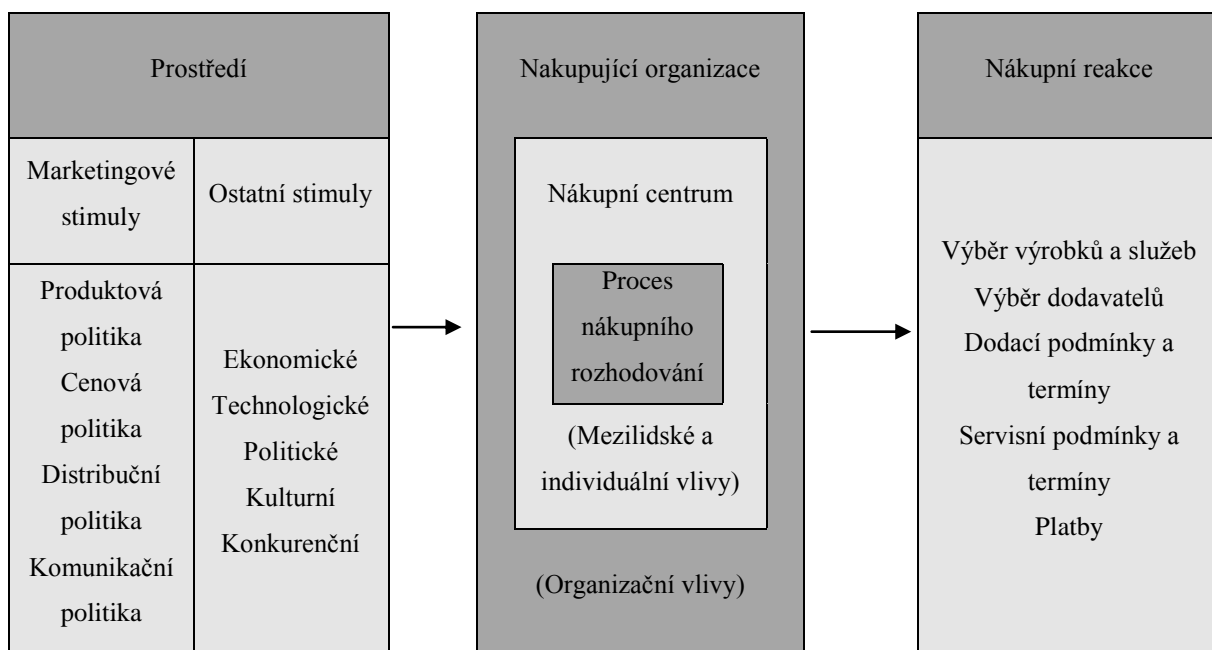
### **2.4.4. Individuální faktory**

Každý účastník nákupního rozhodování přistupuje k nákupu jiným způsobem. Každý má totiž jiné představy a preference. Tyto individuální faktory jsou ovlivněny věkem, příjmem, vzděláním, profesí, osobností či postojem k riziku. Každý účastník nákupního

procesu má i různé styly nákupu. Někdo provádí hloubkové analýzy jednotlivých konkurenčních nabídek a někdo může jednat intuitivně. [2]

## 2.5. Model nákupního chování organizace

Kupující organizace reagují na různé marketingové stimuly jinak. Obrázek č. 3 ukazuje model nákupního chování organizace, kde marketingové a jiné stimuly ovlivňují nakupující organizaci a vyvolávají u ní určité odezvy. Tyto stimuly jsou tvořeny produktovou politikou, cenovou politikou, distribuční politikou a komunikační politikou. Další stimuly jsou ekonomické, technologické, politické, kulturní a konkurenční síly v okolním prostředí. Nákupní centrum a samotný proces nákupního rozhodování jsou dvěma hlavními složkami nákupní aktivity. Z obrázku č. 3 je patrné, že nákupní centrum a proces nákupního rozhodování ovlivňují interní organizační, mezilidské a individuální faktory a také externí faktory prostředí. [2]



Obrázek 3 - Model nákupního chování organizací

Zdroj: [2]

## 2.6. Jak organizace provádějí svá nákupní rozhodnutí

Keller a Kotler uvádí, že společnost Robinson and Associates identifikovala osm stádií a nazvala je nákupní fáze. V tabulce č. 2 jsou popsány nákupní fáze obsažené v případě nové nákupní situace.

| Fáze nákupního procesu             | Nákupní situace |                              |                       |
|------------------------------------|-----------------|------------------------------|-----------------------|
|                                    | První nákup     | Modifikovaný opakovaný nákup | Přímý opakovaný nákup |
| Rozpoznání problému                | Ano             | Možná                        | Ne                    |
| Obecný popis potřeby               | Ano             | Možná                        | Ne                    |
| Specifikace produktu               | Ano             | Ano                          | Ano                   |
| Hledání dodavatelů                 | Ano             | Možná                        | Ne                    |
| Vyžádání nabídek                   | Ano             | Možná                        | Ne                    |
| Výběr dodavatelů                   | Ano             | Možná                        | Ne                    |
| Specifikace<br>objednávkové rutiny | Ano             | Možná                        | Ne                    |
| Hodnocení výsledků<br>dodavatele   | Ano             | Ano                          | Ano                   |

*Tabulka 2 - Klíčové fáze nákupního procesu organizací ve vztahu k důležitým nákupním situacím*

*Zdroj: [2]*

V případě opakovaného modifikovaného nákupu nebo přímého opakovaného nákupu má nakupující většinou již oblíbeného dodavatele nebo seznam dodavatelů řazených podle priorit. Proto mohou být vynechána stadia hledání dodavatele a ucházení se o jeho nabídku. [1]

### **a. Rozpoznání problému**

Je první fáze nákupního procesu organizace, kdy si někdo uvědomí problém a potřebu, kterou lze uspokojit pořízením určitého zboží nebo služby.

### **b. Obecný popis potřeby**

Je fáze nákupního procesu organizace, kdy jsou popsány obecné charakteristiky a množství požadovaného produktu

### c. Specifikace produktu

Je fáze nákupního procesu organizace, kdy se rozhoduje o nejlepších technických parametrech požadovaného produktu.

### d. Hledání dodavatelů

Je fáze nákupního procesu, kdy se kupující snaží najít co nejlepší dodavatele.

### e. Vyžádání nabídek

Je fáze nákupního procesu organizace, kdy kupující vyzve kvalifikované dodavatele, aby předložili své nabídky.

### f. Výběr dodavatelů

Je fáze nákupního procesu organizace, kdy kupující prozkoumá nabídky a vybere dodavatele. K vyhodnocení a identifikaci atraktivních dodavatelů mohou sloužit různé metody a metriky. Keller a Kotler uvádějí, že před výběrem dodavatele specifikuje nákupní centrum atributy dodavatele a označí jejich relativní důležitost. Příkladem takové analýzy je tabulka č. 3.

| Atributy  | Hodnocení           |             |                 |            |              |
|---|---------------------|-------------|-----------------|------------|--------------|
|   | Váha<br>důležitosti | Špatné<br>1 | Ucházející<br>2 | Dobré<br>3 | Výtečné<br>4 |
| Cena  | 0,3                 |             |                 |            | x            |
| Pověst<br>dodavatele  | 0,2                 |             |                 | x          |              |
| Spolehlivost<br>výrobku   | 0,3                 |             |                 |            | x            |
| Spolehlivý<br>servis  | 0,1                 |             | x               |            |              |
| Pružnost<br>dodavatele  | 0,1                 |             |                 | x          |              |
| Celkový výsledek $0,3 \times 4 + 0,2 \times 3 + 0,3 \times 4 + 0,1 \times 2 + 0,1 \times 3 = 3,5$ |                     |             |                 |            |              |

Tabulka 3 - Příklad analýzy při výběru dodavatele

Zdroj: [2]



### **g. Specifikace objednávkové rutiny**

Je fáze nákupního procesu organizace, kdy kupující vystaví vybraným dodavatelům konečnou objednávku a uvede technické specifikace, potřebné množství, očekávané termíny s cenami a servisem.

### **h. Hodnocení výsledků dodavatele**

Je fáze nákupního procesu organizace, kdy kupující zhodnotí svou spokojenost s dodavatelem a rozhodne se, zda pokračovat, změnit dohodu nebo vztahy přerušit.

Tento osmifázový model nabízí jednoduchý pohled na proces nákupního rozhodování organizací. Ve skutečnosti bývá tento proces komplikovanější a ne vždy nákupní proces organizace probíhá ve výše zmíněném pořadí jednotlivých fází. Při přímém nebo modifikovaném opakovaném nákupu jsou některé z těchto fází zkráceny nebo přeskočeny. Na každou fázi procesu mají jiný vliv různí členové nákupního centra. Každá organizace nakupuje svým vlastním způsobem a každá nákupní situace je jedinečná. [2]

Hodnocení dodavatelů se má v organizaci provádět průběžně tak, aby byla zajištěna garance stability dodávek. Dodavatel může být hodnocen např. na základě kritérií uvedených v tabulce č. 4. Hodnota ve sloupci váha představuje důležitost kritéria a metriky. Podle výsledků vyplývajících z hodnocení se pak může odběratel rozhodovat, zda nadále pokračovat ve spolupráci s dodavatelem.

| Kritérium              | Váha | Matrika                  |
|------------------------|------|--------------------------|
| Audit produktu         | 10   | Výsledek auditu [%]      |
| Plnění termínů         | 10   | Včasnost [%]             |
| Stabilita ceny         | 10   | Nárůst ceny[podíl]       |
| Flexibilita            | 7    | Akceptace změn [-]       |
| Komunikace, spolupráce | 5    | Počet návštěv [-/rok]    |
| Stabilita kvality      | 7    | Výsledky reklamací [ppm] |
| Ochrana ŽP             | 8    | Stupeň recyklace [%]     |
| Loajalita, věrnost     | 5    | Počet let dodávek [let]  |

*Tabulka 4 - Možná kritéria pro hodnocení dodavatele*

*Zdroj: [4]*

### **3. Elektronické B2B obchodování**

Elektronické obchodování neboli elektronická komerce, e-obchod, e-commerce, či e-komerce je forma obchodování, která k realizaci obchodních transakcí používá elektronickou cestu, oproti přímému osobnímu kontaktu. Elektronický nákup je definován jako nákup (zadání objednávky bez ohledu na způsob platby nebo realizace dodávky) přes internet nebo ostatní počítačové sítě (privátní mezipodnikové informační sítě), přes webové stránky (web e-commerce) nebo pomocí elektronické výměny dat (EDI commerce). Elektronické obchodování nezahrnuje nákupy realizované na základě objednávek, které byly připraveny z informací získaných na internetu a podány klasickou cestou (telefon, fax, písemná objednávka) nebo prostřednictvím e-mailu. [5]

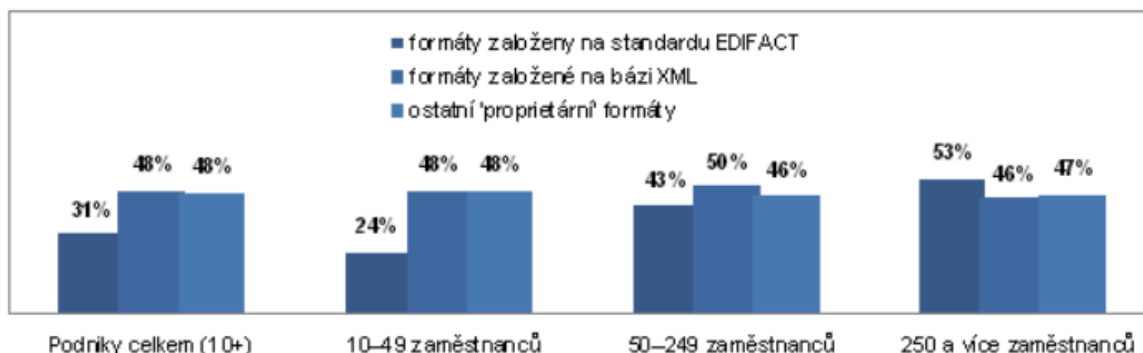
E-commerce je součástí e-business, což je širší oblastí elektronického podnikání. E-business zahrnuje především používání digitálních technologií v podnikových procesech v podniku nebo organizaci. Vychází z využití informačních technologií ve všech aspektech podnikatelské činnosti, která jsou většinou označována písmenem „e“ jako např. e-banking, e-commerce, e-learning, e-retailing, e-government atd. [6]

#### **3.1. Elektronická komunikace a výměna dat**

Elektronickým sdílením informací s dodavateli nebo odběrateli se rozumí elektronická výměna všech typů informací za účelem zabezpečení (koordinování a řízení) požadované dodávky výrobku či služeb a jejich distribuce koncovým zákazníkům, a to prostřednictvím webového rozhraní, elektronické výměny dat nebo v rámci integrovaného informačního systému řízení dodavatelsko-odběratelských řetězců. [7]

První formou B2B elektronického obchodování byly obchody uzavírané prostřednictvím faxu. Dalším pokrokem byl příchod elektronické pošty. Na elektronickou poštu, která se dnes používá především pro komunikaci mezi osobami, navázaly systémy elektronické výměny dat. V praxi elektronické výměny dat se používají tři varianty, které jsou znázorněny na obrázku č. 4. První varianta je jedna na bázi staršího standardu EDIFACT a z něho odvozených standardů (v lednu 2010 jej používalo 31% podniků v ČR). Druhá na bázi modernějších standardů, vycházejících z jazyka XML. Třetí varianta je

reprezentována jinými, proprietárními, dohodnutými standardy – v obou případech jej používala necelá polovina podniků v ČR. [5] [8]



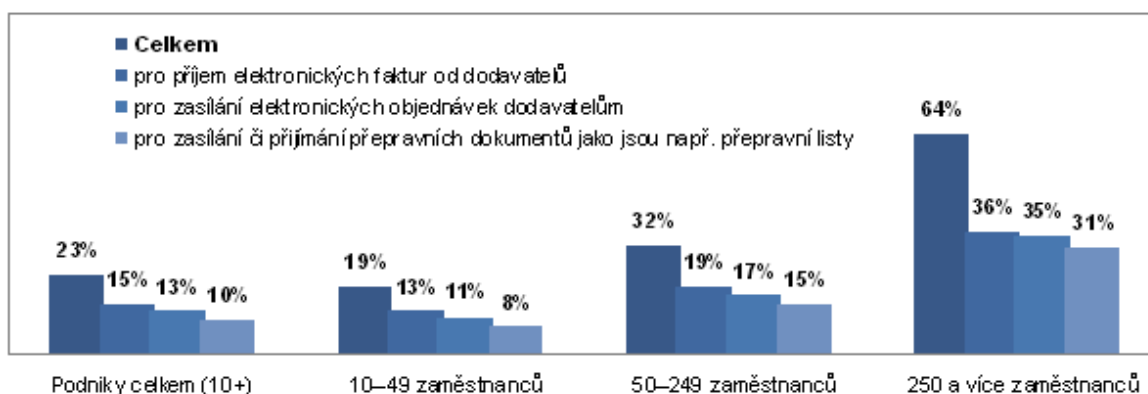
Obrázek 4 - Formáty používané mezi podniky v ČR k elektronické výměně dat

Podíl na podnicích používajících elektronickou výměnu dat v dané velikostní skupině (v %), leden 2010.

Zdroj: ČSÚ a Eurostat

Elektronizace přenosů dat mezi obchodními partnery je dále klíčovým předpokladem, bez něhož by nebylo možné využívat moderních logistických metod. Nejsložitější B2B systémy potom fungují jako komunikační a distribuční sítě, sloužící především k regulaci již navázaných obchodních vztahů. Elektronickou výměnu dat k přenosu strukturovaných zpráv do nebo z podniku používala v lednu 2010 v České republice necelá čtvrtina podniků (23 %). V evropské sedmadvacítce to byla ve stejném období více než polovina podniků. Míra využití elektronické výměny dat je výrazně závislá především na velikosti podniku, zatímco nejmenší podniky ji vůči jiným podnikům využívají v 19 %, tak největší podniky v 64 %. Tuto závislost znázorňuje obrázek č. 5. Závislost na velikosti podniku lze vysvětlit tím, že samotné zavedení elektronické výměny dat představuje určitou bariéru (organizační, finanční, technickou), jejíž překonání se vyplatí spíše větším firmám s rozsáhlejšími agendami, kde elektronická výměna dat má následně šanci prokázat své přednosti a výhody. Míra využití elektronické výměny dat na druhé straně mnohem méně závisí na tom, čím se daný podnik zabývá. Pokud jde o účel, ke kterému je elektronická výměna dat podniky využívána, pak je situace obrácená: velikost podniku zde nehraje rozhodující úlohu a preference malých i velkých podniků jsou stejné. Největšímu zájmu se

těší zaslání či přijímání informací o produktech (zejména ceníky, katalogy apod.) a příjem elektronických faktur od dodavatelů. Viz obrázek č. 5. [5] [8]



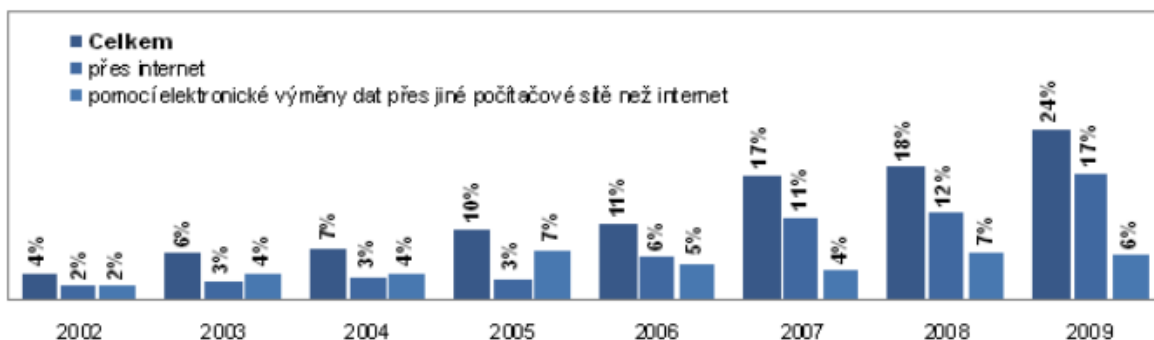
Obrázek 5 - Podniky v ČR používající elektronickou výměnu dat s ostatními podniky

Podíl na celkovém počtu podniků v dané velikostní skupině (v %), leden 2010.

Zdroj: ČSÚ

### 3.2. Stálý nárůst elektronických B2B transakcí

Elektronický obchod B2B představuje v současné době majoritu všech elektronických obchodů. Odhady jednotlivých společností zabývajících se průzkumem trhu o objemu elektronického obchodování se liší. Přesně vymezit podíl B2B elektronických obchodů na celkovém elektronickém obchodování je tak poměrně obtížné. Společným znakem odhadů jednotlivých společností je však očekávání obrovského růstu objemu elektronického obchodování. V USA je v letech 2009 až 2013 předpokládán růst B2B e-commerce současných 30% na 35% celkových mezifirmních obchodů. V České republice podle ČSÚ v roce 2002 tvořily v průměru elektronické nákupy podniků jen 4 % z jejich celkových nákupů. V roce 2009 tomu už bylo 24%, jak znázorňuje obrázek č. 6. Přesto, že tempo růstu B2B elektronických obchodů je vyšší než tempo růstu všech B2B obchodů a podíl elektronických obchodů na celkovém obchodování mezi firmami neustále roste, elektronické obchody představují stále pouze zlomek všech B2B obchodů. [9] [10] [11]



Obrázek 6 - Finanční hodnota elektronických nákupů uskutečněnými podniky v ČR.

Podíl na celkových tržbách v podnicích s 10 a více zaměstnanci v sledovaných odvětvích (%).

Zdroj: ČSÚ

### 3.3. Modely elektronického B2B podnikání

Obchodní modely typu B2B bychom mohli rozdělit do dvou skupin. Na čistá tržiště a soukromé počítačové sítě.

#### Čistá tržiště

- E-distributor
- E-procurement
- Tržiště
- Průmyslová konsorcia

#### Soukromé průmyslové sítě

- Jeden podnik
- Více podniků zahrnutých do této sítě

#### 3.3.1. E-distributor

Příjmový model: Tržby za prodej zboží.

E-distributorem je společnost, která dodává produkty či služby přímo jednotlivým podnikům za účelem zisku. Využívá k tomu elektronický katalog, který zahrnuje

produkty od mnoha přímých výrobců. Nabízejí tak průmyslovým zákazníkům jedinečný zdroj pro nákup nepřímého zboží na bázi okamžitého nákupu (podle potřeby). Zisk je generován z prodeje zboží ceny jsou většinou pevně stanoveny, přičemž velcí zákazníci mají individuální podmínky. Příkladme-distributora v oblasti IT je např. společnost eD'system, která bude inspirací případového modelu B2B a návrhu metrik v kapitolách 5 a 6. [9]

### **3.3.2. E-procurement**

Příjmový model: Transakční poplatky, poplatky za užívání, roční licenční poplatky.

(ElectronicProcurement, procurement - dodání, zprostředkování) je oblast elektronické komerce, kdy obchodní transakci spouští zákazník. Hlavním důvodem rozvoje je přínos reálných obchodních příležitostí a reálné úspory, které jsou způsobeny zlepšením interních procesů, důslednou kontrolou procesu objednávání, zlepšenou pozicí pro vyjednávání s případnými dodavateli a zjednodušenou administrativou celého procesu nákupu. Jedná se o proces elektronického nákupu umožňující podnikům udělat si pořádek v nákupech, zavést přesná pravidla nákupního procesu a poskytnout nákupnímu oddělení nástroje k jeho efektivnímu řízení. Dá se tedy očekávat, že e-procurement bude jednou z nejdynamičtěji se rozvíjejících oblastí elektronického obchodování i v následujících letech.

E-procurement představuje B2B nákup a prodej zboží (zásob) i služeb prostřednictvím internetu s využitím dalších informačních a síťových systémů, jako například elektronické výměny dat (EDI, EDIFACT), či ERP systémů. Typické e-procurement weby dovolují registrovaným uživatelům vyhledávání zákazníků nebo prodejců zboží a služeb. V závislosti na typu přístupu mohou nakupující nebo prodávající specifikovat požadované ceny a nabízet své produkty. Transakce mohou být inicializovány a kompletovány. Trvale nakupující pak mohou být zvýhodňováni slevami nebo oslořováni speciálními nabídkami. Příkladem e-procurement je např. nákup surovin nebo nevýrobních transakcí, doručování zásilek (služby typu DHL, DPD), předplatné

novin a časopisů, rutinní bankovní operace (příkaz k úhradě, inkaso) nebo nákup letenky či rezervace ubytování. [9] [12] [13]

### **3.3.3. Internetová tržiště**

Příjmový model: Poplatky za transakce a za úspory nákladů, poplatky za vystavení produktů, poplatky za přijetí nebo za členství, poplatky za prodej informací, poplatky za reklamu a marketing, podíly z výnosů, poplatky za poskytování licencí IT.

V prostředí internetu vytvářejí prostor pro uskutečňování mnohostranných elektronicky realizovaných obchodních transakcí. Transakce se zde uskutečňují mezi mnoha obchodními partnery, tedy ve vazbách M:N. Vytváří se tak virtuální obchodní komunita s vysoce optimalizovanými řídicími a obchodními procesy. Členem komunity se firma nebo instituce obvykle stává až po registraci a platné autorizaci ze strany provozovatele tržiště.

Základními charakteristickými rysy tržišť jsou centralizovaný tržní prostor, dynamická tvorba cen, neutralita, standardizované kontrakty, dokumenty a výrobky, dále záruka integrity trhu, platební a clearingové služby, důvěra a anonymita. Příkladem tržiště je např. [www.b2bcentrum.cz](http://www.b2bcentrum.cz), [www.inteligo.cz](http://www.inteligo.cz) nebo [www.tradezone.com](http://www.tradezone.com).

Podle komodit, se kterými se na tržišti obchoduje, bychom mohli tržiště rozdělit na vertikální a horizontální.

#### **Vertikální elektronická tržiště**

Jsou zaměřena na konkrétní průmyslový obor, např. na chemický průmysl, hutní a kovodělnou výrobu, zdravotní potřeby, a zapojují do svého obchodování firmy podnikající v daném průmyslovém odvětví.

#### **Horizontální elektronická tržiště**

Tato tržiště nemají zaměření na konkrétní průmyslové odvětví, ale naopak zapojují do obchodování firmy napříč všemi odvětvími. Obchodovanými komoditami jsou v tomto

případě především takové výrobky, které nakupuje téměř každá firma. Jedná se většinou o nepřímý materiál, jako jsou kancelářské potřeby, výpočetní a kancelářská technika apod.

Internetová tržiště přináší řadu výhod jak pro odběratele, tak i dodavatele. Tyto výhody shrnuje tabulka č. 5 tak, jak je popsali v knize B2B internetová tržiště Sculley, William a Woods. [9] [12] [14] [15]

| Odběratelé  | Oblast přínosu  | Dodavatelé   |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Nižší cena</li> <li>Nižší náklady na vyjednávání</li> <li>Snadný přístup k více dodavatelům</li> </ul>                     | Kupní síla  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vyšší objemy</li> <li>Nižší náklady na vyjednávání</li> <li>Rozšířená zákaznická základna</li> </ul>                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Nižší vyhledávací náklady</li> <li>Nižší náklady na zpracování</li> </ul>  | Efektivita procesů  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nižší náklady na získávání zákazníků</li> <li>Nižší náklady na zpracování</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Snížené náklady na zásoby</li> <li>Snížené náklady na zpracování</li> </ul>  | Integrace dodavatelského řetězce                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Zlepšené řízení zásob</li> <li>Zlepšené předvídání poptávky</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Jednodušší a průběžný benchmarking</li> <li>Nákladově efektivní průzkum</li> <li>Rychlejší konkurenční odezva</li> </ul>   | Agregace obsahu a služeb v rámci specializovaných odvětví | <ul style="list-style-type: none"> <li>Jednodušší a průběžný benchmarking</li> <li>Nákladově efektivní průběžný průzkum</li> <li>Rychlejší konkurenční odezva</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Transparentnost cen a zásob</li> <li>Zamezení nesystematickým nákupům</li> <li>Snížené náklady nadměrných zásob</li> </ul> | Tržní efektivita  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Větší okruh zákazníků</li> <li>Snížené prodejní náklady</li> <li>Snížené náklady nadměrných zásob</li> </ul>                      |

*Tabulka 5 - Přínosy elektronického tržiště pro odběratele a dodavatele*

*Zdroj: [14]*



### **3.3.4. Průmyslová konsorcia**

Příjmový model: Poplatek za transakce a předplatné.

Jsou elektronické vertikální trhy vytvářené sdružením firem v rámci průmyslu. Z pravidla jsou podporovány silnými průmyslovými hráči. Firmy pracují společně na vytvoření společného fóru pro transakce B2B zboží a služeb. Umožňují, aby kupující mohli koupit produkty od omezeného množství účastníků, kteří jsou členy konsorcia. V případě konsorcia často mluvíme o dlouhodobých smluvních obchodních vztazích, které jsou stabilní a dochází i k vzájemnému propojování informačních systémů. Jedním z hlavních důvodů pro konsorcia je snížit náklady pro všechny účastníky. Příkladem konsorcia je [www.exostar.com](http://www.exostar.com). [9]

### **3.3.5. Soukromé průmyslové sítě**

Jedná se o počítačové sítě, které byly navrženy pro koordinaci toku komunikace mezi obchodně spolupracujícími firmami. Komunikace je založena na ERP systémech a elektronické výměně dat EDI. Soukromou průmyslovou síť mohou využívat dvě menší společnosti, typicky však síť spravuje a organizuje jedna velká výrobní průmyslová společnost, např. automobilka. Cílem soukromé průmyslové sítě je zefektivnění obchodních a výrobních procesů v rámci průmyslového odvětví, možnost společného plánování a předvídání, koordinace logistiky a skladových zásob. Soukromé sítě vyžadují užší vztahy mezi dodavatelem a odběratelem. Na druhou stranu integrace soukromé průmyslové sítě do stávajících ERP systému a sítí EDI je obtížná a drahá. Vyžaduje změnu v myšlení podniku a zaměstnanců a může vyvolat obavy ze sdílení vlastnictví a citlivých obchodních údajů. [9] [12]

## 4. Metriky

Metriky jsou používány v souvislosti s hodnocením a měřením výkonnosti, ať již celopodnikové nebo konkrétní dílčí oblasti. Znamé manažerské přísloví říká „*Co nelze měřit, nelze ani řídit*“. Z toho plyne, že abychom mohli činnost úspěšně řídit, musíme ji i úspěšně měřit. Metrikami se v knihách Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení [16] a Metriky v informatice [17] podrobněji zabývá P. Učeň a v knize Měření výkonnosti J. Wagner [18].

### 4.1. Obecné definice metriky

Obecné definice metrik:

- Metrika je konkrétně definovaná metoda měření a definovaný rozsah měření.
- Metrika je měřitelný ukazatel použitelný pro stanovení kvality, kvantity a finanční kategorie (např. náklad, průběžná doba, úroveň zásob).
- Metrika je ukazatel výkonnosti z hlediska stanovených cílů.

Mluvíme-li o skupině metrik sdružených za určitým cílem (tzn. metriky vztahující se ke konkrétní oblasti, procesu nebo projektu), hovoříme o „**portfoliu metrik**“.

Metriky slouží jako nástroj měření výkonnosti a efektivnosti, zejména se zaměřením na cíle, kritické faktory, procesy, aktivity a výkonnost zdrojů. [16] [17]

### 4.2. Volba vhodné metriky výkonnosti

Wagner v knize Měření výkonnosti [18] odkazuje na profesora Andy Neelyho, který upozorňuje, že se subjekty při výběru vhodné metriky výkonnosti často zaměřují spíše na název metriky a vzorec pro výpočet metriky. Ovšem základní otázka, na kterou by subjekty při výběru vhodné metriky měli myslet, zní: Jakým způsobem daná metrika umožní zlepšit výkonnost příslušné činnosti, respektive podniku? Nesprávně zvolená metrika může ovlivnit vývoj zkoumané činnosti nežádoucím směrem nebo může být úplně

nefunkční. Profesor Andy Neely navrhuje, aby při zvažování toho, zda bude metrika zavedena, byla s dostatečnou pozorností zodpovězena celá série otázek.

**a. Název**

Jak by se metrika měla nazývat? Vysvětluje název, o čem metrika je? Vysvětluje název, proč je metrika významná? Je to takový název, kterému bude každý rozumět?

**b. Účel**

Proč je metrika zavedena? Jaký je úkol metriky? Jaká chování by měla metrika podporovat?

**c. Cíl**

Jaká úroveň metriky je žádoucí? Jak dlouho by mělo trvat dosažení této úrovně výkonnosti? Jak je tato úroveň výkonnosti srovnatelná s konkurencí? Jak dobrá je konkurence v současnosti? Jak rychle se konkurence zlepšuje?

**d. Vzorec**

Jak může být tato dimenze výkonnosti měřena? Může být vzorec definován v matematickém vyjádření? Je vzorec jasný? Vysvětluje vzorec přesně, jaká data jsou požadována? Jaká chování bude tento vzorec způsobovat? Existují nějaká další chování, která bude tento vzorec způsobovat? Byla použita vhodná stupnice? Jak přesně budou data zjišťována? Je přesnost dat dostatečná? Jestliže je použit průměr, kolik dat bude ztraceno? Je tato ztráta dat akceptovatelná? Bylo by vhodnější měřit rozdíl (rozpětí) výkonnosti?

**e. Kdo měří**

Kdo, jmenovitě, je aktuálně odpovědný za vytvoření této metriky?

**f. Zdroje dat**

Odkud budou přicházet data pro vytvoření této metriky?

**g. Frekvence měření**

Jak často by metrika měly být zjišťována? Jak často by metrika měla být vykazována?

**h. Kdo vlastní metriky**

Kdo by měl být odpovědný za výkonnost podle této metriky? Kdo „přijde o krk“, pokud se výkonnost nezlepší?

**i. Kdo pracuje na metrice**

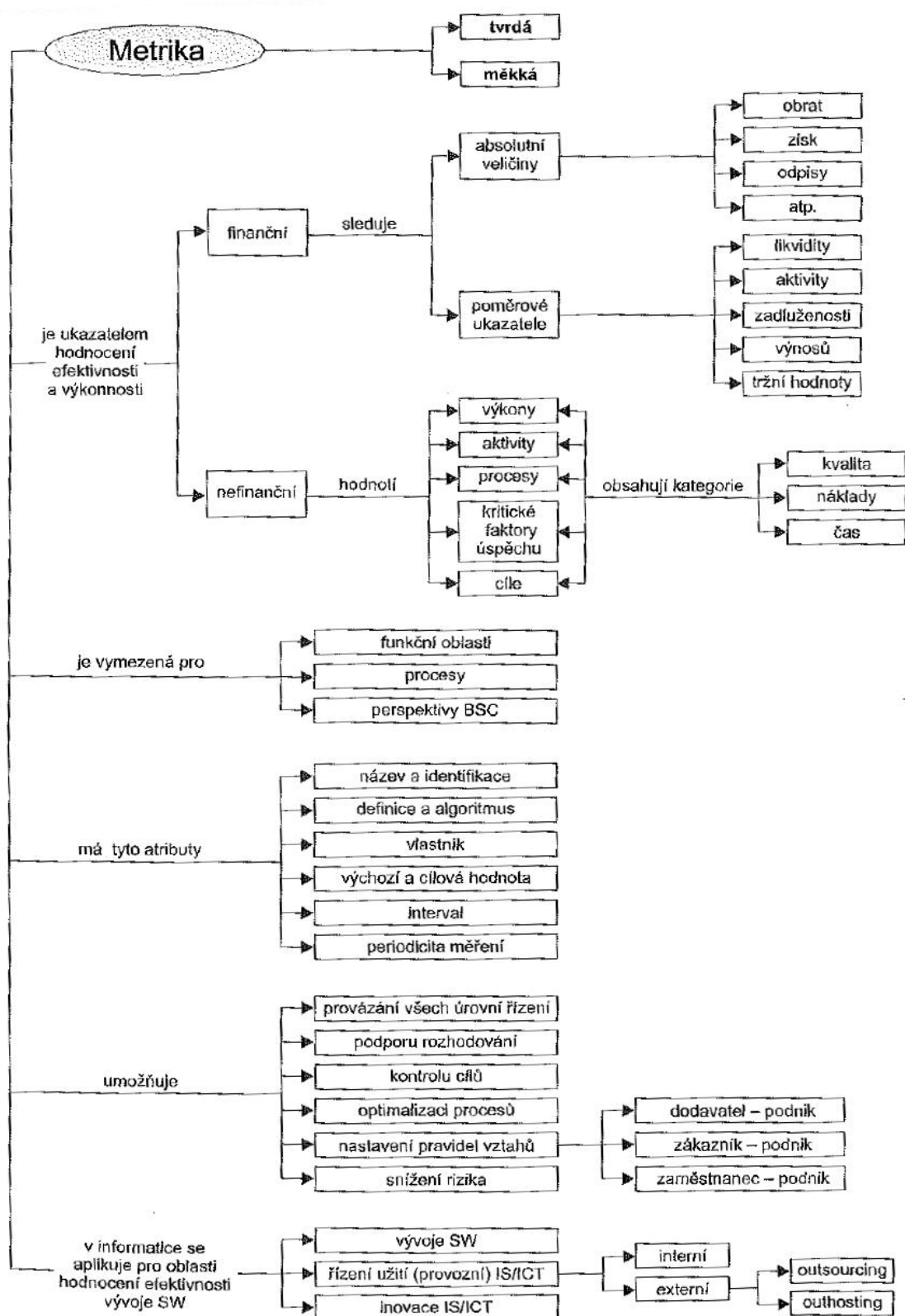
Kdo, jmenovitě, jedná tak, aby zlepšil výkonnost podle této metriky?

**j. Co budou dělat**

Jaké činnosti budou provádět, aby zajistili, že výkonnost v této dimenzi se zlepší? [18]

**4.3. Anatomie metriky**

Obrázek č. 7 znázorňuje, jak P. Učeň popisuje nejčastěji uplatňovaná hlediska členění metriky. Uvádí, že záleží, z jakého hlediska a pohledu na metriku nahlížíme (účel, využití).



Obrázek 7 - Členění metrik

Zdroj: [17]

#### 4.4. Atributy metriky

Metriku definuje P. Učeň následujícími atributy:

- Název a identifikace
- Algoritmus, resp. vzorec (týká se tvrdých metrik)
- Definice (týká se měkkých metrik)
- Vlastník (zodpovědná osoba, ten kdo sbírá data)
- Dimenze (měrná jednotka, organizační jednotka, časové období...)
- Výchozí a cílová (chtěná) hodnota
- Zdroj dat pro měření
- Měření (postup, způsob, periodicita, harmonogram, odpovědnost a vykazování výsledků)
- Ověřování (postup, způsob, periodicita, odpovědnost a vykazování výsledků, ověřování správnosti měření) [16]

#### 4.5. Členění metrik

##### 4.5.1. Metriky v členění dle objektu měření

Metriky bychom mohli dělit na tzv. tvrdé metriky a měkké metriky.

##### 4.5.1.1. Tvrdé metriky

První skupinou tvrdých metrik rozumíme objektivně měřitelné **ukazatele**, které sledují vývoj podnikových cílů. Zaměřují se na výkonnost podnikových procesů, klíčových aktivit nebo jsou zaměřeny přímo na zákazníka. Základní vlastnosti tvrdých metrik:

- Jsou snadno měřitelné
- Jsou k dispozici bez dodatečných nákladů
- Dají se převést na finanční vyjádření za dané období

Druhou skupinou tvrdých metrik jsou **indikátory**. Pod slovem indikátor bychom si mohli představit ukazatel, u něhož určíme žádoucí meze nebo horní/ dolní limit. Pokud reálná hodnota vykáže odchylku od mezí, resp. od limitu, jedná se o odchylku od žádoucího stavu. Pokud metrika není indikátorem, musí mít definován žádoucí stav, s nímž je potom skutečná hodnota ukazatele srovnána a podle níže popsaných způsobů hodnocena. Tvrdé metriky se dále člení:

- **Výsledkové (Leg)** – jsou zaměřeny na dosažení cílů
- **Výkonnostní (Lead)** – jsou zaměřeny na měření výkonnosti a úrovně podpory [16]

#### 4.5.1.2. Měkké metriky

Měkké metriky mj. slouží k měření a hodnocení úrovně výkonnosti procesů. Jsou definovány v souladu s účelem použití. Popřípadě tak, aby byly využitelné k hodnocení míry.

- Plnění interních cílů v dané oblasti
- Dosažení míry rizika procesů
- Výkonnosti zdrojů a lidí [16]

#### 4.5.2. Metriky v členění podle opakovatelnosti použití

Metriky lze členit podle opakovatelnosti použití.

- **Kontinuální** – měření probíhá opakovaně v definované periodicitě
- **Diskrétní** – jsou aplikovány opakovaně v časově limitovaném rozsahu, zejména jako nástroj hodnocení akcí inovačního charakteru (např. inovace IS/ICT či inovace HW platformy). Počet opakovaných měření je nízký. [16] [17]

### 4.5.3. Metriky v členění podle úrovně řízení

Dále můžeme členit metriky podle úrovně řízení.

- **Strategickou úroveň** – Jedná se zejména o kontinuální tvrdé výsledkové metriky cílů, pokud možno indikátory. Mohou se vyskytnout i metriky diskrétního charakteru.
- **Taktickou úroveň** – U tvrdých metrik se zejména jedná o výsledkové, resp. výkonnostní metriky typu indikátorů, resp. se jedná o porovnání hodnot plán-skutečnost. Podíl měkkých metrik vzrůstá.
- **Operativní úroveň** – U tvrdých metrik se jedná zejména o výsledkové a realizačně zaměřené kontinuální a diskrétní metriky. Je žádoucí, aby poměr tvrdých a měkkých metrik byl vyvážený. [16] [17]

### 4.6. Obecně platné kritické faktory úspěchu pro uplatnění metrik

Pro úspěšné uplatnění metrik je vhodné hodnotit spíše vývojové trendy než výsledky jednotlivých měření. Čelit netransparentnosti tím, že vlastníci metrik musí mít k dispozici sledované hodnoty včas, podle předem známého časového plánu. Také by se měla stanovit jednoznačná odpovědnost za správnost měření a ověřování u jednotlivých metrik. Jedním z kritických faktorů úspěchu úspěšného nasazení metrik jsou znalosti a dovednosti pracovníků, kteří tvoří a vyhodnocují model metrik. Při práci s metrikami je v dané oblasti nezbytné využít znalostí manažerů současně s jejich schopností tvůrčím způsobem pracovat s naměřenými výsledky a zpracovat je. Pro podporu vyhodnocení je vhodné uplatnit SW nástroje. Ovšem nejdůležitější je zapojit zdravý rozum. Pro základní vlastnosti metrik platí:

- Musí být odvozeny ze struktury podnikových cílů, z cílů procesů a zdrojů, které jsou dekomponovány z podnikové strategie
- Respektují priority určené firemní strategií
- Je uplatněn vyvážený poměr tvrdých a měkkých metrik



- Jsou subjektivně měřitelné
- Měření je opakovatelné
- Zachovávání konzistence v čase
- Musí být dostupné a srozumitelné pracovníkům, kteří s nimi pracují a ovlivňují je
- Metriky jsou objektivně interpretovatelné
- Náklady na využívání metrik by neměly přesáhnout únosnou hranici a rozhodně nesmí být vyšší, než dosažený efekt. [17] [18] [19]

Wagner ve své publikaci Měření výkonnosti shrnul desatero měření výkonnosti, které bychom mohli chápat jako výzvy pro úspěšné využití systémů měření v praxi.

- Navazujeme výkonnost na cíle a strategii
- Propojíme části s celkem
- Respektujeme vztahy příčina – následek
- Měříme to, co měřit chceme, tím, čím to měřit lze
- Buďme racionální a nebojme se intuice
- Přejdeme od popisu k akci
- Rozumějme a pomáháme rozumět
- Nesnažme se při tvorbě systému měření výkonnosti naplnit určitou formu jen proto, aby byla naplněna.
- Mysleme na to, že jeden z poznatků praví, že člověk je schopen myslet maximálně na sedm záležitostí najednou.
- Nikdo není na poprvé dokonalý, a proto si raději ověřme, zda jsme správně pochopili předchozí zásady a dokážeme je uplatnit v praxi. [18]

#### **4.7. BalancedScoreCard (BSC)**

Autory metody publikované poprvé roku 1992 jsou Robert S. Kaplan a David P. Norton. BalancedScoreCard je metoda v managementu, která vytváří vazbu mezi strategií a operativními činnostmi s důrazem na měření výkonu. Česky bychom ji mohli přeložit jako systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku. Na základě svých studií Kaplan a Norton prokázali, že úspěšné podniky vyváženě sledují nejméně čtyři úrovně: finance,

zákazníky, procesy a potenciál. Jednotlivé úrovně nazýváme perspektivy, zodpovídající různé otázky. [16] [20] [20] [21]

- **Finanční perspektiva**

Základní otázka finanční perspektivy je: *„Jaké cíle vyplývají z finančních očekávání našich investorů?“*

Měří (alespoň u podniků orientovaných na zisk) úspěch či neúspěch strategie. Obsahuje ty cíle a metriky, které měří (finanční) efekt realizace strategie. Zachycuje, zda mohl být realizován konečný cíl veškerého hospodaření podniku – dosažení dlouhodobého ekonomického zisku. [20]

- **Zákaznická perspektiva**

Základní otázka zákaznické perspektivy je: *„Jaké cíle týkající se struktury a požadavků našich zákazníků bychom měli stanovit, abychom dosáhli našich finančních cílů?“*

Tato perspektiva se soustředí na cíle, které souvisí se vstupem na trhu a umístěním na trhu. Podnik zde musí vyjasnit, na které zákazníky se chce zaměřit a především, jaký užitek jim chce nabídnout, resp. jak by chtěl být zákazníky vnímán. [20]

- **Procesní perspektiva**

Základní otázka procesní perspektivy zní: *„Jaké cíle týkající se našich procesů bychom měli stanovit, abychom mohli splnit cíle finanční a zákaznické perspektivy?“*

Definuje potřebné výstupy a výsledné výkony procesů, které umožní dosáhnout zákaznických a finančních cílů. Přitom nejde o sestavení seznamu všech procesů v podniku, ale o zaměření na ty procesy, které mají při realizaci strategie mimořádný význam. [20]

- **Perspektiva potenciálu**

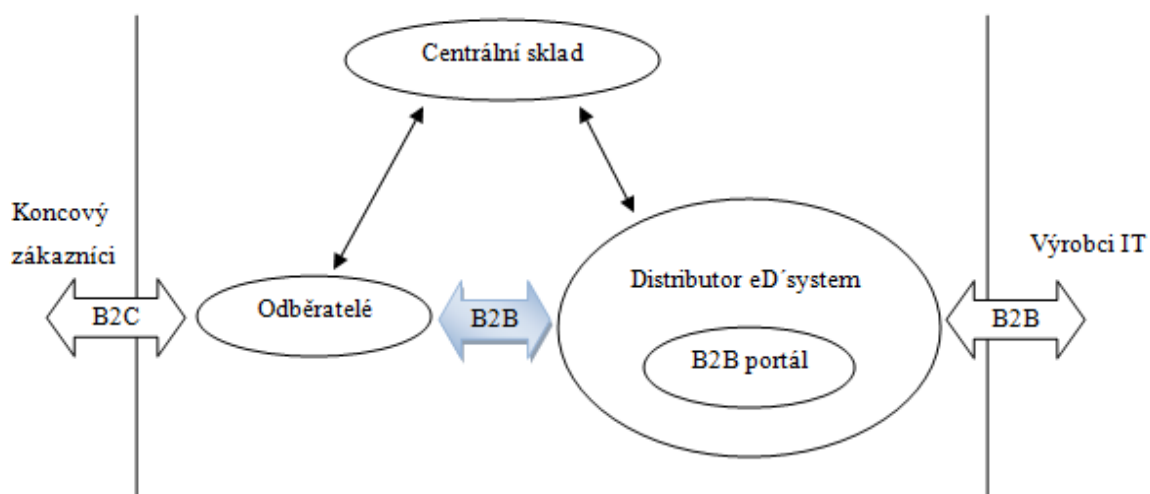
Základní otázka perspektivy potenciálů zní: „*Jaké cíle týkající se našich potenciálů bychom měli stanovit, abychom dokázali reagovat na současné a budoucí výzvy?*“

Cíle perspektivy potenciálů slouží k rozvoji infrastruktury potřebné pro realizaci strategie. Za zdroje z tohoto hlediska jsou považováni zaměstnanci, inovace, znalosti, schopnosti a kreativita, technologie, informace, jakož i informační systémy. Tyto potenciály neslouží pouze k realizaci aktuální strategie, ale zároveň vytvářejí předpoklady pro zvládnutí budoucích změn a zvyšují adaptabilitu. [20]

Cíle jsou stanovovány na strategické úrovni ve finanční perspektivě. Podkladem pro stanovení těchto cílů je především analýza trhu, analýza změn v okolí, SWOT analýza a analýza minulých výsledků firmy. [16]

## 5. Popis případového modelu B2B: Distributor výpočetní techniky a odběratel

Jako inspirace případové studie obchodního modelu slouží model mezi distributorem výpočetní techniky a odběratelem. Jedná se o model typu e-distributor. Na území České republiky působí v této oblasti např. společnosti 100 MegaDistribution, Agem.CZ, AT Computers, Asbis CZ, eD'system Czech, Lama Plus, Penta CZ, SWS či Tech Data. Doposud měl autor možnost poznat blíže společnosti AT Computers a společnost eD'system Czech. Pro případový model bude vycházeno ze zjednodušeného obchodního modelu firmy eD'system Czech. Autor bude pracovat s daty, která jsou volně přístupná na internetu či B2B portálu firmy. Bude také čerpat ze získaných zkušeností. Obchodní model firmy je velice rozsáhlý a mohlo by na něj být nahlížet z několika úhlů pohledu. Cíleně bude práce zaměřena na B2B část modelu, mezi distributorem a odběratelem, přičemž na model bude nahlíženo z pohledu distributora. Na obrázku č. 8 je tato část vztahu znázorněna modrou šipkou. Přestože obchodní vztahy mezi distributorem a výrobcí IT můžeme také označit jako B2B, nebude této části modelu věnována pozornost, protože autor nemá přístup k datům ani k materiálům, ze kterých bych mohl čerpat. Stejně tak nebudou rozebírány vztahy a obchod mezi odběratelem a koncovými zákazníky.



Obrázek 8 - Studie případového modelu B2B: Distributor výpočetní techniky a odběratel

Zdroj: autor

### **5.1. Základní informace o společnosti eD' system**

Společnost eD'system Czech, a.s. byla založena v roce 1999 a v současné době je největším distributorem výpočetní techniky v České republice a výrazně se spolu se sesterskými společnostmi uplatňuje v celém regionu Česko – Slovensko – Polsko. Šíře nabízených produktů zahrnuje prakticky úplný sortiment trhu IT, umožňuje tak prodejcům výpočetní, komunikační a digitální techniky nakoupit vše potřebné "pod jednou střechou". Společnost eD' system Czech, a.s. je součástí skupiny eD' system Group, která vedle čistě obchodních aktivit nabízí také celou škálu dalších služeb, včetně služeb v oblastech logistiky, servisu, B2B a B2C. Logistické centrum je umístěno v Ostravě. Skladové plochy přesahují výměru 15.000 m<sup>2</sup> a díky moderním technologiím automatizace logistiky a více než 80 pracovníkům může být během jediného dne odbaveno 10.000 samostatných balíků a několik set palet se zbožím. Geografické umístění na hranicích s Polskem a Slovenskem umožňuje z tohoto skladu obsluhovat do druhého dne také zákazníky v okolních zemích. Distribuční forma prodeje IT je realizována přes rozsáhlé síť resellerů. Obchodními partnery firmy jsou specializovaní dealeri, VAR (valueaddedreseller), systémoví integrátoři a prodejny s výpočetní technikou, firma tedy neprodává koncovým zákazníkům. eD' system Czech nabízí propracované B2B internetové rozhraní zvané "eDlink". Autorizovaný přístup do tohoto portálu je možný pouze pro firmy podnikající v oblasti IT. 70% veškerých přijatých objednávek přichází právě touto cestou. [22] [23]

### **5.2. Strategické cíle společnosti**

Na svém webu eD' system uvádí, že v budoucnu se vývoj společnosti bude ubírat dvěma hlavními směry. Prvním z nich je orientace na stále lepší služby zákazníkům. Jde o zdokonalování systému prodeje, o jeho přehlednost, o minimalizaci transakčních nákladů, zrychlení dodávek a další navazující aktivity. To je hlavní výzva, která stojí před distribučním businessem jako takovým. Druhým klíčovým trendem je neustálé přizpůsobování skladby dodávaných značek a produktového portfolia tak, aby odpovídalo aktuálním požadavkům a poptávce zákazníků. Dále uvádí, že směry jsou sice dva, ale cíl je jen jeden: spokojený zákazník. [22]

### 5.3. B2B portál eDlink

EDlink je B2B obchodní portál, na kterém odběratelé nalezou veškeré technické i logistické informace o nabízených produktech včetně obrázků, rozměrů, typu balení, cen a dostupnosti zboží. Dostupnost i cenu umožňuje např. hlídat automaticky nástroj „Hlídací pes“. Pro výběr a porovnávání zboží je k dispozici nástroj „Porovnání“. Odběratelé mohou objednávat zboží, sledovat stav své objednávky, objednávku sami vyfakturovat či stáhnout dokumenty jako faktura, dodací list a záruční list. Odběratelé zde nalezou aktuální přehled promo akcí a mohou centrálně spravovat uživatelské účty, věrnostní program, vyřešit reklamaci online. Dalším nástrojem je „tvorba nabídky“, kdy přímo z B2B portálu mohou odběratelé připravit nabídku pro své koncové zákazníky (B2C). EDlink je i přímo propojen na produktové konfiguratory předních světových výrobců IT a lze ho propojit i s informačními systémy odběratelských firem. V současné době jsou na obchodním portálu eDlink vystavovány produkty přibližně od 120 dodavatelů z celého světa, což v součtu představuje kolem 10 000 produktů. Používání eDlinku je pro odběratele zcela zdarma a eD' system negarantuje žádné SLA (ServiceLevelAgreement).

The screenshot displays the eDlink B2B portal interface. At the top, there's a navigation bar with links like 'eD nadační fond', 'O nás', 'Můj eDlink', 'Košík', 'Produkty', 'Konfiguratory', 'Reklama', and 'Marketing'. Below this is a search bar and a list of product categories. The main content area shows a list of ASUS VGA cards. The table has columns for 'Kód', 'Partno', 'Název', 'Skladem', 'Záruka', 'Typ', 'VC', 'SNC', 'VC+SNC', 'Kontakt', 'Koupit', 'Foto', and 'eDen'. The products listed include various models like ASUS VGA ATI HD7970-DC2-3GDS, ASUS VGA ATI HD7970-DC2-3GDS, ASUS VGA ATI HD7970-3GDS, ASUS VGA ATI HD7950-DC2-3GDS, ASUS VGA ATI HD7950-DC2-3GDS, ASUS VGA ATI EAH6870-DC/2D5/1GDS, ASUS VGA ATI EAH6870-DC/2D5/1GDS/V2, ASUS VGA ATI HD7770-DC-1GDS, ASUS VGA ATI HD7770-1GDS, and ASUS VGA ATI EAH6770-DC-512D1GDS. The bottom of the page features a footer with contact information, a list of services, and logos for ChannelWorld Awards 2010 and CQS.

Obrázek 9 - Ukázka B2B portálu eDlink

Zdroj: vlastní

## **6. Návrh metrik pro hodnocení případového B2B modelu: Distributor výpočetní techniky a odběratel**

Obchodní podmínky společnosti eD' systém, všeobecné obchodní podmínky platné pro obchodní vztahy mezi eD' system Czech a.s. a obchodními partnery, smlouva o obchodních vztazích a reklamační rád jsou součástí přílohy této bakalářské práce.

Jak je popsáno v kapitole 4.7., BalancedScorecard vychází ze strategie. Metriky si stanovuje každá společnost individuálně, dle svého zaměření, vlastních cílů a strategie. Jádrem metody BSC není stanovit vizi a strategii, ale zajistit jejich naplnění. V této části práce jsou navrženy metriky různých oblastí B2B modelu, kterými lze tato naplnění určitým způsobem hodnotit. Oficiální strategické cíle společnosti eD' system jsou uvedeny v kapitole 5.2. Ostatní cíle, které jsou interní záležitostí společnosti, z tohoto budou odvozeny. Metriky jsou popsány v tabulkách č. 6, 7, 8, 9 a jsou rozděleny dle dané hodnocené oblasti na metriky spjaté s ekonomickou činností podniku, zákaznické metriky, metriky spjaté s logistikou a dodávkami a metriky B2B portálu Ed Link. V prvním sloupci tabulky je uveden strategický cíl, který popisuje, co metrika hodnotí či sleduje. Následuje metrika a v posledním sloupci je uvedena měrná jednotka.

| Metriky spjaté s ekonomickou činností podniku                              |   |                                     |
|--|---|-------------------------------------|
| Strategický cíl  | Metrika   | Měrná jednotka                      |
| Maximalizace zisku /<br>růst hodnoty podniku                               | Objem uskutečněných prodejů   | Kč                                  |
|  | Příspěvek krátkodobých obchodů  | Přírůstek v %                       |
|  | Přesnost plánování prodeje vůči skutečnosti                           | % rozdíl<br>skutečnosti od<br>plánu |
| Optimalizace obchodní<br>marže   | Změny ceny produktů vzhledem ke změně kurzu měny                      | %                                   |
| Výhodnost / hodnota<br>transakce   | Celkový počet transakcí   | Počet                               |
|  | Počet transakcí přichozích alternativní cestou                        | Počet                               |
|  | Počet transakcí přichozích z eDlinku                                  | Počet                               |
|  | Průměrná finanční hodnota transakce přichozí alternativní<br>cestou   | Kč                                  |
|  | Průměrná finanční hodnota transakce z eDlinku                         | Kč                                  |
|  | Průměrné náklady připadající na transakci                             | Kč                                  |
|  | Transakce převyšující hodnotu 10 000,-                                | Počet                               |
| Aktraktivní portfolio<br>produktů / dodavatelů                             | Celkový počet případů, kdy daný produkt figuroval v<br>transakci      | Počet                               |
|  | Tržby za daný produkt   | Kč                                  |
|  | Celkový počet položek prodaných u produktu (či skupiny<br>produktů)   | Počet                               |
|  | Jedinečnost dodavatele  | Počet                               |
| Zlepšení platební<br>morálky odběratelů                                    | Průměrná inkasní doba pohledávek z prodeje                            | Dny                                 |
| Optimalizace platebních<br>podmínek  | Splatnost faktur  | Dny                                 |
|  | Výše úroku při pozdě zaplacené faktuře                                | %                                   |
|  | Výše kreditu, na který může zákazník nakupovat                        | Kč                                  |
|  | Povolená výše přesáhnutí kreditu, na který může zákazník<br>nakupovat | Kč                                  |
| Optimalizace<br>marketingového úsilí /<br>efektivní marketingová<br>kampaň | Informační sdělení zákazníkovi  | Počet                               |
|  | Promo akce  | Počet                               |
|  | Nově přichozí zákazníci   | Počet                               |
|  | Oslovení zákazníci  | Počet                               |
| Optimalizace logistiky   | Distribuční náklady na zákazníka                                      | Kč                                  |

Tabulka 6 - Metriky spjaté s ekonomickou činností podniku



| Zákaznické metriky  |   |                          |
|---|---|--------------------------|
| Strategický cíl   | Metrika   | Měrná jednotka           |
| Optimalizace tržních segmentů / zvýšení tržního podílu            | Tržní podíl TOP zákazníků <sup>1</sup>                  | %                        |
|   | Tržní podíl Retail zákazníků                            | %                        |
|   | Tržní podíl Business zákazníků                          | %                        |
|   | Tržby TOP zákazníků                                     | Kč                       |
|   | Tržby Retail zákazníků                                  | Kč                       |
|   | Tržby Business zákazníků                                | Kč                       |
|   | Aktivní zákazníci                                       | Počet                    |
|   | Neaktivní zákazníci                                     | Počet                    |
| Zabezpečení požadované kvality služeb / kvalitní péče o zákazníka | Analýza spokojenosti zákazníků                          | Dotazník                 |
|   | Nespokojení zákazníci                                   | Počet                    |
|   | Úspěšně vyřízené požadavky zákazníka ve stanovený čas   | % vyřízených požadavků   |
|   | Neúspěšně vyřízené požadavky zákazníka ve stanovený čas | % nevyřízených požadavků |
|   | Kolika kanály zákazník může objednat zboží              | Počet                    |
| Zlepšení péče o zákazníka   | Odchozí zákazníci                                       | Počet                    |
| Zvýšení hodnoty pro zákazníka / loajalita zákazníka               | Opakované nákupy  | Počet                    |
|   | Osobní návštěvy mezi odběratelem a dodavatelem          | Počet                    |
|   | Společenské události resp. velká setkání s partnery     | Počet                    |
| Zlepšení image firmy  | Vystupování na veřejnosti a v reklamě                   | Dotazník                 |
|   | Kladné reference  | Počet                    |
| Optimalizace reklamací  | Doba vyřízení reklamace                                 | Dny                      |
|   | Úspěšně vyřízené reklamace                              | %                        |
|   | Nevyřízené reklamace                                    | %                        |

Tabulka 7 - Zákaznické metriky

<sup>1</sup> Dělení typu zákazníka dle jeho obrátu

| Metriky spjaté s logistikou a dodávkami |   |                |
|---|---|----------------|
| Strategický cíl                         | Metrika   | Měrná jednotka |
| Optimalizace skladových zásob           | Množství dodávaných balíků či palet                                     | Počet          |
|   | Jak dlouho je dodavatel ochoten blokovat pro odběratele zboží na skladě | Dny            |
| Optimalizace logistiky                  | Dostupnost zboží  | Dny            |
|   | Včas dodané zakázky   | %              |
|   | Včas nedodané zakázky   | %              |
|   | Chybně dodané zakázky   | %              |
|   | Ztracené zakázky  | %              |
|   | Doba vyřízení zakázky   | Hodiny         |
|   | Spolupracující dopravci   | Počet          |
|   | Průměrný počet produktů na zakázku                                      | Počet          |

Tabulka 8 - Metriky spjaté s logistikou a dodávkami

| Metriky B2B portálu Ed Link       |   |                        |
|-----------------------------------|---|------------------------|
| Strategický cíl                   | Metrika   | Měrná jednotka         |
| Optimalizace transakcí na portálu | Celkový počet transakcí                                 | Počet                  |
|                                   | Průměrná hodnota transakce za 1 návštěvu portálu        | Kč                     |
|                                   | Průměrná hodnota transakce                              | Kč                     |
| Atraktivita a přehlednost portálu | Doba strávená na portálu                                | Minuta                 |
|                                   | Přihlášení zákazníci za 1 den                           | Počet                  |
|                                   | Šíře nabízeného sortimentu                              | Počet produktů         |
|                                   | Zobrazení konkrétní stránky produktu / skupiny produktů | Počet                  |
|                                   | Vyhledávání   | Hledané výrazy / Počet |

Tabulka 9 - Metriky B2B portál Ed Link

## 7. Závěr

Stále se vyvíjející oblast informačních technologií umožňuje využívat nejmodernější technologie ve všech odvětvích. V oblasti obchodu existují nové možnosti, které dříve nebyly zcela možné. Podniky se dostávají pod tlak tzv. „3C“ – zákazník (customer), konkurence (competition) a změna (change) a nejen podle toho se odvíjí i dané B2B modely. Podle povahy produktu může firma úspěšně prodávat jednou z forem elektronického podnikání. Pro některé produkty je vhodnější forma klasického B2B prodeje nebo lze zvolit cestu vyvážené kombinace obou typů B2B obchodování. Tyto typy B2B obchodování byly blíže charakterizovány v teoretické části práce, stejně jako byla věnována pozornost metrikám a jejich vlastnostem.

Cílem této, převážně teoretické bakalářské práce, bylo navrhnout vhodné metriky pro hodnocení B2B modelu. V 5. kapitole je popsán B2B model mezi distributorem IT a odběratelem a v 6. kapitole je mu následně věnována pozornost z hlediska metrik. Pro hodnocení modelu nebylo přímo vycházeno z metody BSC, ovšem posloužila jako částečná inspirace pro rozdělení metrik. Metriky spjaté s ekonomickou činností podniku (finanční perspektiva) a zákaznické metriky (zákaznická perspektiva). Oblasti logistiky a B2B portálu EdLink jen částečně zasahují do procesní perspektivy a perspektivy učení a růstu. Z hlediska hodnocení konkrétního modelu však za nejdůležitější oblast metrik považují metriky spjaté s ekonomickou činností podniku. Výběr vhodných metrik v návaznosti na finanční hodnocení je nezbytný pro dosažení základních strategických cílů společnosti. V některých případech by bylo možné zařadit metriku svým významem do více oblastí. Např. metriky hodnotící atraktivitu produktů / dodavatelů či metriky zabývající se marketingovým úsilím bychom mohli zařadit jak do oblasti zákaznických metrik, tak do oblasti metrik spjatých s ekonomickou činností podniku. Při výběru vhodných metrik bychom se měli držet zásad uvedených v kapitole 7.1. a především používat zdravý rozum.

Zjištěné poznatky byly pro mě velkým přínosem. Věřím, že se mi podařilo v této bakalářské práci poukázat na hlavní myšlenku B2B modelu ve spojení s metrikami. Výše uvedené metriky by mohla společnost eD' system v návaznosti na své další strategické cíle rozšířit, stanovit frekvence měření a zavést v praxi pro měření a hodnocení svého obchodního úsilí.

## Seznam použité literatury

1. **KELLER, L. K., KOTLER, P.** *Marketing Management 12. Vydání.* místo neznámé : Grada Publishing, 2007. str. 792. ISBN: 978-80-247-1359-5.
2. **KOTLER P., WONG V., SAUNDERS J., ARMSTRONG G.** *Moderní marketing - 4. evropské vydání.* místo neznámé : Grada Publishing, 2007. str. 576. ISBN: 978-80-247-1545-2.
3. **SOLOMON, M. R., MARSHALL, G. W. a W., STUART E.** *Marketing : Očima světových marketing manažerů.* Brno : Computer Press a.s., 2006. str. 572. 80-251-1273-X.
4. Proces řízení dodavatelů. *Krajská hospodářská komora Královéhradeckého kraje.* [Online] [Citace: 19.. 3. 2012.] <http://www.komora-khk.cz/business/documents/?soubor=moduly/5-jakost/08-nakupovani-vyber-a-hodnoceni-dodavatele/08-01-proces-řízení-dodavatele.pdf>.
5. Elektronický nákup. *Český statistický úřad.* [Online] [Citace: 14. 4 2012.] [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/7\\_elektronicky\\_nakup](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/7_elektronicky_nakup).
6. e-Business. *managementmania.com.* [Online] [Citace: 14. 4 2012.] <http://managementmania.com/e-business>.
7. Elektronický prodej. *Český statistický úřad.* [Online] Český statistický úřad. [Citace: 14. 4 2012.] [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/8\\_elektronicky\\_prodej](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/8_elektronicky_prodej).
8. **ŠILHAVÝ, R.** Jak funguje a co přináší B2B řešení. *Interval.* [Online] 6. 6. 2002. [Citace: 15. 2. 2012.] <http://interval.cz/clanky/jak-funguje-a-co-prinasi-b2b-reseni/>.
9. Elektronický obchod B2B: řízení dodavatelského řetězce a spolupráce. *Podnikání a obchodování na internetu.* [Online] [Citace: 14. 4 2012.] [http://ecom.ef.jcu.cz/web/download/teorie/p12-elektronicky\\_obchod\\_b2b.pdf](http://ecom.ef.jcu.cz/web/download/teorie/p12-elektronicky_obchod_b2b.pdf).
10. **TRUNEČEK, J.** *Znalostní podnik ve znalostní společnosti.* Praha : Professional Publishing, 2003. str. 312. ISBN: 8086419355.
11. Integrace vnitropodnikových procesů v rámci automatizovaného sdílení dat. *Český statistický úřad.* [Online] [Citace: 16. 4 2012.] [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/9\\_integrace\\_vnitropodnikovych\\_procesu\\_v\\_ramci\\_automatizovaneho\\_sdileni\\_dat](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/9_integrace_vnitropodnikovych_procesu_v_ramci_automatizovaneho_sdileni_dat).
12. Modely a koncepty. *Podnikání a obchodování na internetu.* [Online] [Citace: 17. 4 2012.] [http://ecom.ef.jcu.cz/web/download/teorie/p02-modely\\_a\\_koncepty.pdf](http://ecom.ef.jcu.cz/web/download/teorie/p02-modely_a_koncepty.pdf).

13. **ANTLOVÁ, K.** *Úvod do Elektronického podnikání*. Liberec : Technická univerzita v Liberci, 2006. str. 110. ISBN: 80-7372-086-8.
14. **SCULLEY, A., WILLIAM, W., WOODS, A.** *B2B Internetová tržiště - Revoluce v obchodování mezi firmami*. místo neznámé : Grada Publishing, 2001. str. 190. 80-247-0081-6.
15. **SCULLEY, A., WOODS, W.** *B2B Exchanges: The Killer Application in the Business-to-Business Internet Revolution*. místo neznámé : HarperInformation, 2001. str. 210. 0066621089.
16. **UČEŇ, P.** *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. Praha : Grada Publishing a.s., 2008. str. 192. ISBN: 978-80-247-2472-0.
17. —. *Metriky v informatice*. Praha : Grada Publishing, 2001. str. 139. ISBN: 80-247-0080-8.
18. **WAGNER, J.** *Měření výkonnosti*. Praha : Grada Publishing a.s., 2009. str. 256. ISBN: 978-80-247-2924-4.
19. *Hradecké ekonomické dny 2006 Podnikání a rozvoj regionu*. **Ing. Pavel Jedlička, CSc., [editor]**. Hradec Králové : GAUDEAMUS - Univerzita Hradec Králové, 2006. stránky 25 - 29. ISBN: 80-7041-895-8.
20. **FINK, C. A., GAISER, B., GREINER, O.** *Balanced scorecard v praxi / Horváth & Partner*. Praha : Profess Consulting, 2004. str. 386. ISBN: 80-7259-033-2.
21. **ZIKMUND, M.** Vše, co jste si přáli vědět o Balanced Scorecard. *businessvize.cz*. [Online] 31. 3. 2011. [Citace: 11. 4. 2012.] <http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/vse-co-jste-si-prali-vedet-o-balanced-scorecard>.
22. Ed'system - Profil společnosti. *edsystem.cz*. [Online] [Citace: 20.. 3 2012.] <http://www.edsystem.cz/firemni-informace/article2-c10662>.
23. Ed'system - Obchodní podmínky. *edsystem.cz*. [Online] [Citace: 20. 3. 2012.] <http://www.edsystem.cz/obchodni-podminky/article2-c10677>.

## Seznam příloh

|  |    |
|--|----|
| Příloha č. 1 - Obchodní podmínky společnosti eD' system Czech a.s.....   | 1  |
| Příloha č. 2 - Všeobecné obchodní podmínky platné pro obchodní vztahy mezi eD' system Czech, a.s. a obchodními partnery..... | 5  |
| Příloha č. 3 - Smlouva o obchodních vztazích společnosti eD' system Czech a.s. ....  | 6  |
| Příloha č. 4 - Reklamační řád společnosti eD' system Czech a.s. ....   | 7  |
| Příloha č. 5 - Statistiky elektronického nákupu, prodeje a výměny dat mezi podniky a organizacemi v ČR a zemích EU.....      | 10 |

## **Příloha č. 1 - Obchodní podmínky společnosti eD' system Czech a.s.**

### **1. Registrace nového partnera – první obchodní kontakt**

Společnost nabízí dva typy prvního obchodního kontaktu. První z možností je online registrace, při které odběratel vyplní elektronický registrační formulář. Po automatickém ověření údajů mu jsou zaslány na e-mail přihlašovací údaje do B2B portálu eDlink a ihned může začít obchodovat, přičemž je mu umožněno objednávat zboží pouze na dobírku. Poté musí zpětně vyplnit smlouvu o obchodních vztazích a zaslat jí spolu s výpisem z obchodního rejstříku (příp. živnostenským listem) a základními informacemi o své společnosti svému přidělenému obchodníkovi ze strany eD' systemu. Následně dojde k návrhu obchodní smlouvy o obchodních vztazích a její podepsání. Druhou možností, je kontaktovat nejprve jednoho z obchodníků, kteří jsou uvedeni na webu eD' systemu. Ti zašlou potenciálnímu odběrateli návrh smlouvy o obchodních vztazích s aktuálním nabídkovým ceníkem celého sortimentu zboží. Jestliže se rozhodne odběratel pro podepsání smlouvy, musí ji zaslat svému obchodníkovi společně s výpisem z obchodního rejstříku (příp. živnostenským listem) a základními informacemi o své společnosti. Celý proces může odběratel vyřešit elektronicky a odpadá tím potřeba scházet se osobně se svým obchodníkem. Pokud se však odběratel chystá vyjednávat o lepších obchodních podmínkách pro svou společnost, určitě zvolí osobní schůzku s obchodníkem zastupujícím eD' system.

### **2. Kontaktní osoby odběratele**

Odběratel může obchodovat samostatně pomocí online portálu. Případně přijde do styku z jednou z těchto tří osob:

#### **2.1. Obchodní asistentka**

Přijímá a vyřizuje objednávky. Při telefonickém kontaktu informuje odběratele o příjmu objednávky, stavu zakázky (blokace zboží, vystavení proforma faktury, faktury), zboží na cestě ke klientovi, nedodaném zbožím, řeší se zákazníky finanční otázky, tj. sleduje platební bilanci, informuje odběratele o neuhrazených fakturách po době splatnosti, atd.

## **2.2. Obchodní manažer**

Poskytuje tyto informace: základní technické informace o nabízených produktech, popř. možnosti náhradních řešení aktuální ceny k daným produktům, informace o stavu skladu daného produktu, sestavení speciální cenové nabídky na větší objem zboží, informace o obchodních podmínkách (dealerské kategorie, způsoby plateb, dopravy aj.).

## **2.3. Kredit manažeri**

Řídí tok finančních prostředků k odběratelům. Jedná se především o platební a kreditní politiku. Na kreditního manažera se obracují odběratelé v případě požadavků na udělení kreditu pro odběry zboží na fakturu, způsoby jistění tohoto kreditu a s požadavky na profinancování větších zakázek či udělování delší doby splatnosti.

# **3. Obchodní a finanční podmínky**

## **3.1. Objednávání zboží**

Objednávat zboží může odběratel pěti způsoby:

- eDlinkem
- e-mailem
- faxovou formou
- písemnou formou
- osobně na jednotlivých pracovištích

## **3.2. Pracovní doba a pobočky**

ED' system provozuje v ČR pět poboček: Ostrava, Praha, Brno, Pardubice a Plzeň. Kontaktní osoby, se kterými odběratel obchoduje a řeší záležitosti spojené s obchodem, jsou k zastížení od pondělí do čtvrtka do v čase od 9:00 do 18:30 a v pátek od 9:00 do 18:00.

## **3.3. Ceny a změna kurzu**

Kupní ceny zboží zveřejňuje eD' system v ceníku, který je kupujícímu přístupný na internetové adrese [www.edsystem.cz](http://www.edsystem.cz). Dále si eD' system vyhrazuje právo provádět



změny vyhlášených kupních cen a odběratel může při větších jednorázových odběrech zboží sjednat individuální cenové a platební podmínky. V případě výrazné změny kurzu nebo ceny dodavatelem si vyhrazuje eD' system právo na následnou úpravu cen, o které bude odběratel dopředu informován.

### **3.4. Platební podmínky**

Platby za odebírané zboží lze realizovat následujícími způsoby:

- Platba na proforma fakturu (před dodávkou zboží)

- Platba v rámci kreditu (s odloženou splatností)

Se stálými obchodními partnery sjednává eD' system obchodní úvěr (kredit). Do výše tohoto kreditu - kredit limitu odebírá odběratel zboží na fakturu a v dohodnuté době splatnosti hradí částky faktur. Výše kredit limitu závisí na velikosti obrátů za předcházející období a na platební morálce a finančních výsledcích firmy. Individuálně stanovený kredit musí být kryt. Krytí je prováděno směnkou, bankovní zárukou, popř. jinými individuálními mechanismy. Splatnost faktur u plateb v rámci kredit limitu je individuálně stanovena na 7-14 kalendářních dnů.

- Online platba

Služba on-line plateb přímo prostřednictvím B2B portálu. Výhodou této platby je její rychlost a expedice zboží tak může proběhnout ještě tentýž den. Podmínkou je, že platby, zadané jako on-line platby budou v systémech KBMojebanka, Profibanka či Expresní linka KB.

### **3.5. Finanční služby**

V rámci obchodního úvěru lze u eD' system sjednat delší splatnost než je individuálně sjednána v rámci kreditu. Jedná se o navýšení částky jednotlivých produktů na faktuře o individuálně sjednaný úrok za prodlouženou dobu splatnosti. Maximální doba splatnosti je stanovena na 30 kalendářních dnů. Standardní úrok za prodlouženou splatnost je stanoven na 0,04% denně a je upravován dle aktuálních úrokových sazeb komerčních bank. Za nadstandardní délku splatnosti bude dealerovi účtován aktuální úrok (0,04%

denně). O tento výsledný úrok (částku) budou navýšeny jednotlivé položky fakturovaného zboží. Jestliže se odběratel ocitne v prodlení s úhradou faktury, vzniká eD' systému od prvního dne po splatnosti účtovat mu úrok z prodlení ve výši 0,08% z dlužné částky denně. Tento úrok je upravován dle aktuálních úrokových sazeb komerčních bank. Jakmile prodlení přesáhne dobu 14 dnů ode dne splatnosti faktury, vzniká patnáctým dnem prodlení prodávajícímu rovněž právo na úhradu smluvní pokuty ve výši 1% z dlužné částky za každý den prodlení. Úrokové faktury jsou vystavovány průběžně, minimálně 1x měsíčně, a zahrnují úroky ke všem fakturám uhrazeným po době splatnosti v předcházejícím období.

### 3.6. Expedice zboží a osobní odběr

ED' system spolupracuje s dopravci DPD, PPL a Gebrüder Weiss (palety). Odběratel si může zvolit, kterým dopravcem chce zboží doručit. Následující tabulka shrnuje podmínky a ceny doručení zboží.

| Způsob objednání | Hodnota objednávky | Typ přepravy         | Region  | Cena bez DPH |
|------------------|--------------------|----------------------|---------|--------------|
| Bez omezení      | nad 10 000 Kč      | balík/paleta         | CZ      | 25 Kč        |
| Bez omezení      | nad 10 000 Kč      | dobírka              | CZ      | 65 Kč        |
| Bez omezení      | do 10 000 Kč       | balík/paleta/dobírka | CZ      | 145 Kč       |
| Do 16:00         | bez omezení        | balík do 10:00       | CZ      | 185 Kč       |
| Do 16:00         | bez omezení        | balík do 12:00       | CZ      | 150 Kč       |
| Do 16:00         | bez omezení        | dobírka do 10:00     | CZ      | 225 Kč       |
| Do 16:00         | bez omezení        | dobírka do 12:00     | CZ      | 190 Kč       |
| Bez omezení      | max. váha 50 kg    | kurýr OVA do 4 hod   | Ostrava | 145 Kč       |

Ceny vždy obsahují administrativní poplatek a balné ve výši 25 Kč.

Obrázek č. 1 – Možnosti expedice zboží a ceny

Počet měst, která jsou obsluhovaná kurýrní službou DPD - balík do 10:00 hodin je celkem 32. Osobní odběr zboží je možné realizovat pouze v rámci pracoviště Ostravaacena za balné je stanovena na 25,-

**Příloha č. 2 - Všeobecné obchodní podmínky platné pro obchodní vztahy  
mezi eD' system Czech, a.s. a obchodními partnery**

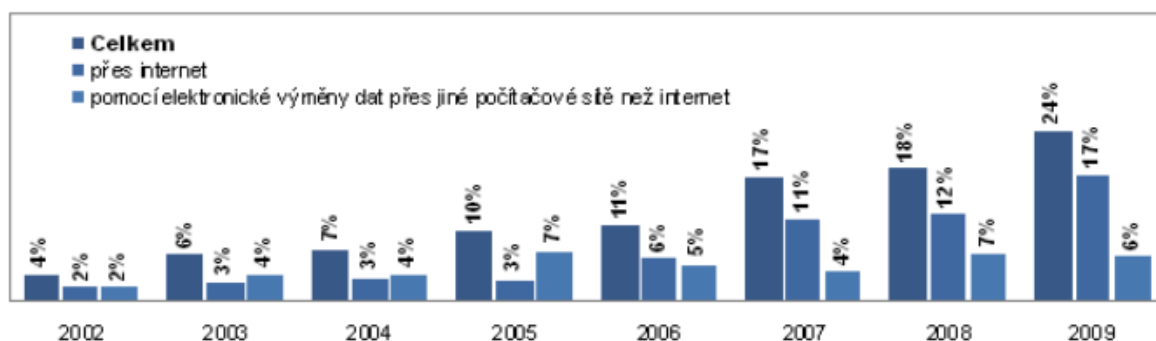
**Příloha č. 3 - Smlouva o obchodních vztazích společnosti eD' system  
Czech a.s.**

## **Příloha č. 4 - Reklamační řád společnosti eD' system Czech a.s.**



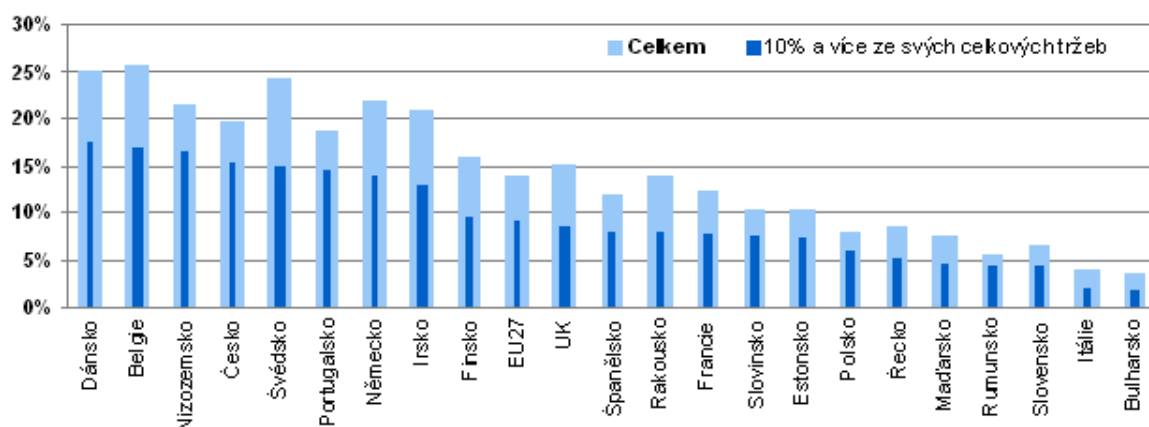


## Příloha č. 5 - Statistiky elektronického nákupu, prodeje a výměny dat mezi podniky a organizacemi v ČR a zemích EU



Obrázek 1 - Finanční hodnota elektronických nákupů uskutečněnými podniky v ČR. Podíl na celkových tržbách v podnicích s 10 a více zaměstnanci v sledovaných odvětvích (%).

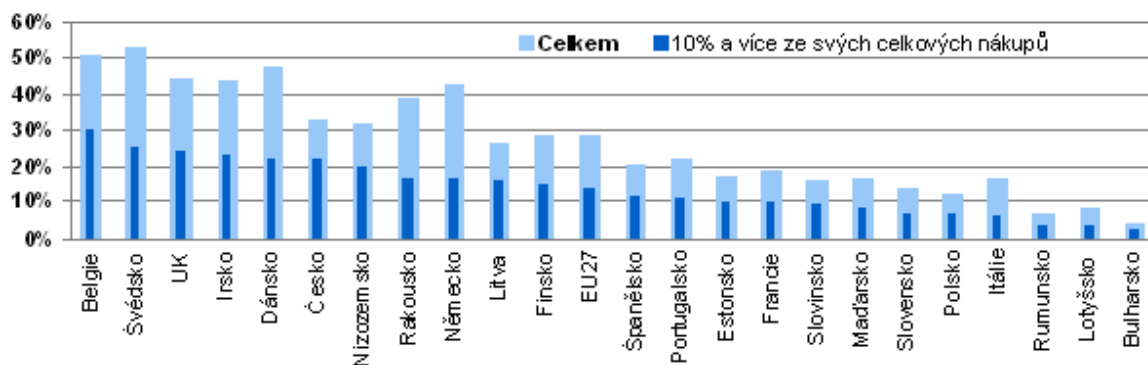
Zdroj: ČSÚ



Obrázek 2 - Podniky v zemích EU, u nichž tržby z jejich e-prodeje tvořily v r. 2009 alespoň 1% jejich obratu. Podíl na celkovém počtu podniků s 10 a více zaměstnanci v dané zemi (v %).

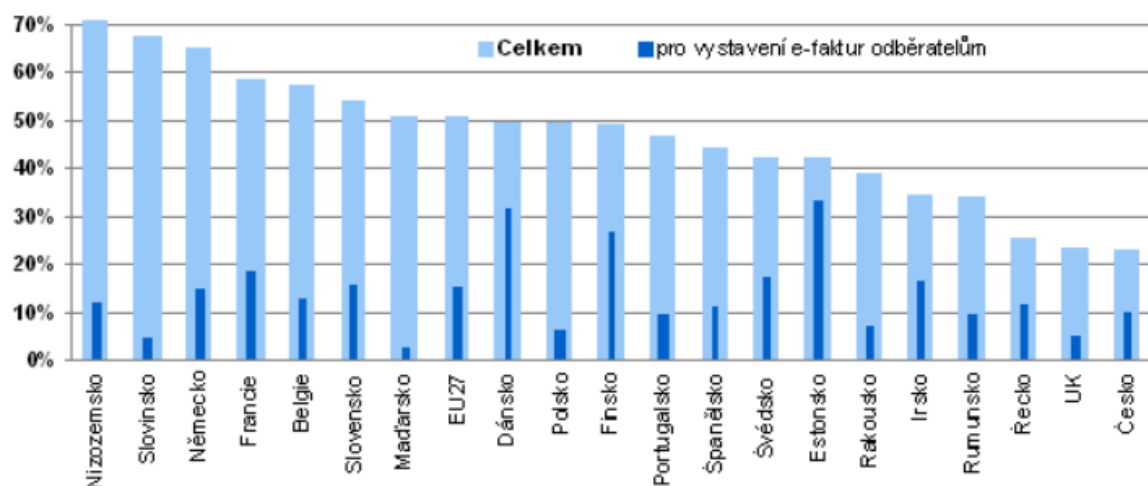
Zdroj: ČSÚ a Eurostat





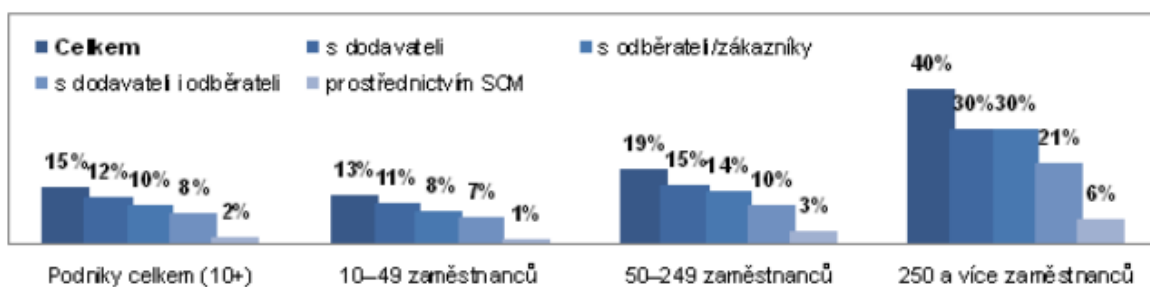
Obrázek 3 - Podniky v zemích EU, které v r. 2009 elektronicky nakoupily 1% a více z celkových svých nákupů. Podíl na celkovém počtu podniků s 10 a více zaměstnanci v dané zemi (v %).

Zdroj: ČSÚ



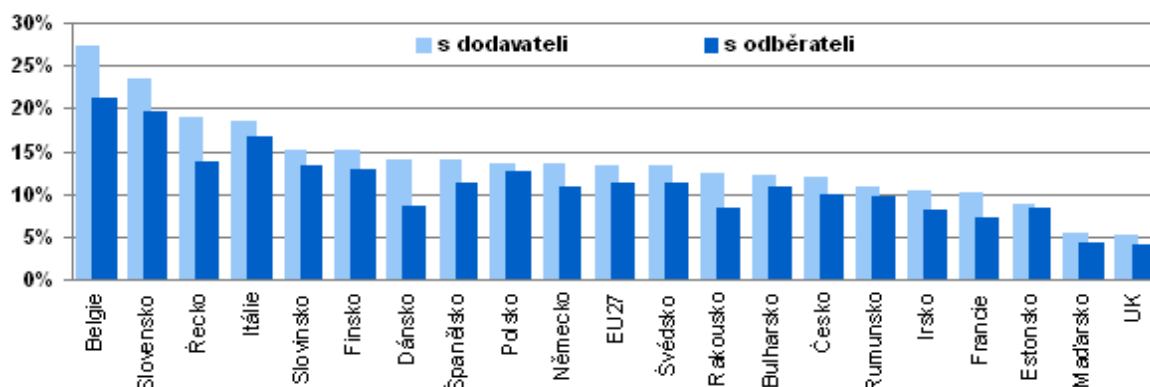
Obrázek 4 - Podniky v zemích EU používající elektronickou výměnu dat s ostatními podniky, leden 2010. Podíl na celkovém počtu podniků s 10 a více zaměstnanci v dané zemi (v %).

Zdroj: ČSÚ a Eurostat



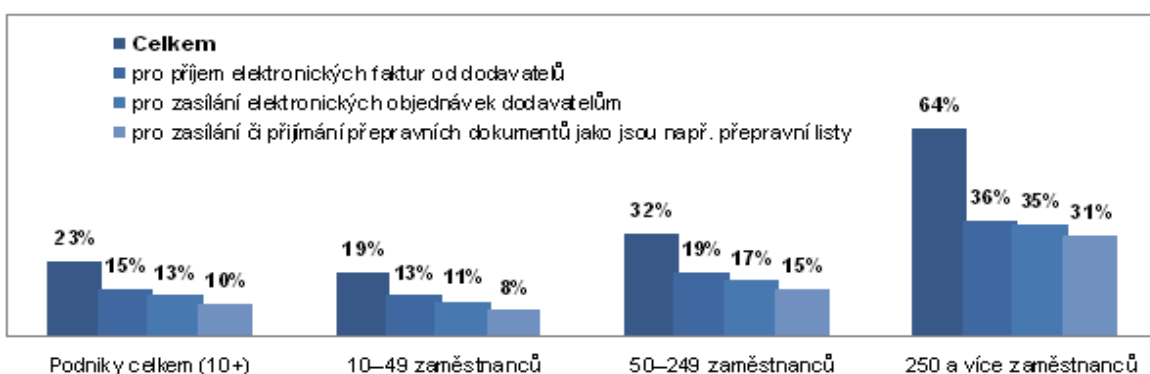
Obrázek 5 - Podniky v ČR sdílející elektronicky informace k řízení svých dodavatelských vztahů, leden 2010. Podíl na celkovém počtu podniků v dané velikostní a odvětvové skupině (v %).

Zdroj: ČSÚ



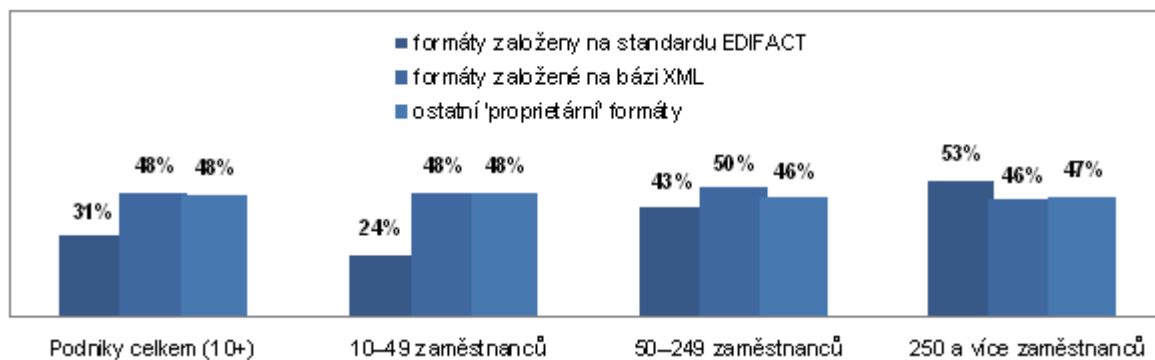
Obrázek 6 - Podniky v EU sdílející elektronicky informace k řízení svých dodavatelských vztahů, leden 2010. Podíl na celkovém počtu podniků s 10 a více zaměstnanci v dané zemi (v %).

Zdroj: ČSÚ a Eurostat



Obrázek 7 - Podniky v ČR používající elektronickou výměnu dat s ostatními podniky, leden 2010. Podíl na celkovém počtu podniků v dané velikostní skupině (v %).

Zdroj: ČSÚ



Obrázek 8 - Formáty používané mezi podniky v ČR k elektronické výměně dat, leden 2010. Podíl na podnicích používajících elektronickou výměnu dat v dané velikostní skupině (v %).

Zdroj: ČSÚ